MANUAL DE ESTUDIO

MANUAL 1 Spanish
OF 7 MANUALS

MANEJO DE FUENTE

PROLOGO

EL PROPOSITO DE ESTE FOLLETO ES DE PROPORCIONAR LA INFORMACION BASICA SOBRE EL MANEJO DE FUENTES. ESTE FOLLETO ESTA DEDICADO A LOS CONCEPTOS DE CI EN EL MANEJO DE FUENTES; CONSECUSION Y UTILIZACION, LOCALIZACION DEL EMPLEADO, INVESTIGACION Y CONTACTO INICIAL, ASIGNACION DE TAREAS, COLOCACION DE EMPLEADOS, ADIESTRAMIENTO DEL EMPLEADO, COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS, DESARROLLO DE UNA IDENTIDAD, ESCRUTINIO DE EMPLEADOS, SEPARACION DE EMPLEADOS Y CONTROL DE LOS EMPLEADOS. LOS TERMINOS AGENTE ESPECIAL DE CONTRAINTELIGENCIA (AE) SE REFIERE A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE CONDUCEN O CONTRIBUYEN EN CONTRARESTAR LA COLECCION DE INFORMACION DE LA INTELIGENCIA MULTIDISCIPLINARIA DE LOS SERVICIOS HOSTILES. ESTE FOLLETO ESTA ORIENTADO PRIMORDIALMENTE A AQUELLAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL CONTROL O EJECUCION DE LAS OPERACIONES DE CI. DE IGUAL MANERA, ESTE FOLLETO TIENE UN VALOR SIGNIFICATIVO PARA OTROS MIEMBROS DE LAS FUERZAS ARMADAS QUE FUNCIONAN EN LAS AREAS O SERVICIOS DE SEGURIDAD Y OTROS DEPARTAMENTOS DE INTELIGENCIA.

MANEJO DE FUENTES

CONTENIDO

		PAGINA
	PROLOGO	
CAPITULO I.	CONSECUSION Y UTILIZACION DEL EMPLEADO	1
CAPITULO II.	LOCALIZACION DEL EMPLEADO	22
CAPITULO III.	INVESTIGACION Y CONTACTO INICIAL	40
CAPITULO IV.	ASIGNACION DE TAREAS	57
CAPITULO V.	COLOCACION DE EMPLEADOS	70
CAPITULO VI.	ADIESTRAMIENTO DEL EMPLEADO	82
CAPITULO VII.	COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS	109
CAPITULO VIII.	DESARROLLO DE UNA IDENTIDAD	128
CAPITULO IX.	ESCRUTINIO DE EMPLEADOS	140
CAPITULO X.	SEPARACION DE EMPLEADOS	150
ANEXO A.	CONTROL DE LOS EMPLEADOS	161

CAPITULO I

CONSECUSION Y UTILIZACION DEL EMPLEADO

INTRODUCCION

Esta capitulo tiene como objetivo presentar los procedimientos que se deben seguir en la consecusión y utilización de personal requerido para recopilar información con valor de inteligencia para el gobierno. Tambien se discute la necesidad de:

a. Contar con fuentes del gobierno en lugares y organizaciones que podrian caer en mano de los elementos insurrectos.

b. Los tipos de fuentes (empleados) utilizados en el sistema de inteligencia del gobierno.

c. La explotación de las debilidades inherentes a todo movimiento de insurrección.

d. La misión y el análisis del objetivo.

e. El procedimiento relativo a la consecución y el empleo de los servicios del empleado.

DESARROLLO:

A. EL EMPLEADO: Podemos definir al "empleado" como aquella persona que presta sus servicios a cambio de remuneración o recompensación. Debido a que los movimientos de insurrección pueden surgir en distintas zonas de influencia economica, politica y geográfica, el gobierno no puede depender unicamente de la información proporcionada voluntariamente por ciudadanos leales o de información obtenida involuntariamente de insurgentes que han sido capturados. Debe existir algun incentivo para asegurar el suministro continuo de información al gobierno. Por consiguiente, es preciso diseminar en todos los segmentos de la sociedad a individuos suministradores de información cuyos servicios sean remunerados. Un empleado es aquella persona que proporcione información de valor para la inteligencia a cambio de alguna recompensa, ya sea monetaria o de otra indole. Esta persona puede ser un campesino de la aldea, un miembro de la celula de la organización insurgente, o un jefe de propaganda.

Los suministradores de información deben ser dispersados en todos los lugares considerados importantes, en toda organización popular, no importa su tamaño y en todo sitio donde pudiese aparecer algun brote de insurrección.

B. TIPOS DE EMPLEADOS:

El agente de CI debe valerse de los servicios de una variedad de personas para poder evaluar todos los aspectos de la vida nacional. Estas personas presentaran una diversidad de caracteristicas. Cada empleado es un individuo con su propia personalidad y se le debe tratar como tal. Las tareas que han de realizar estos empleados son tambien de caracter individual. Habra ocasiones cuando los supervisores se veran obligados a dirigir las actividades de varios empleados.

1. **El Supervisor:** Un supervisor es el jefe de una red de empleados, organizados para realizar tareas especificas de colección de información. Cuando el agente de CI del gobierno no puede supervisar a los empleados o no lo hace por motivos de seguridad, procura hallar a un supervisor a quien adiestra para que se ocupe de esta tarea. Dicho supervisor responde ante el agente de CI y trabaja bajo su dirección. El grado de orientación que proporcione el agente al supervisor dependera de su competencia, adiestramiento, lealtad, ejecutoria, personalidad, etc. Al planear actividades de colección de información, el agente debe emplear un supervisor solamente cuando sea necesario.

a. Tareas: El supervisor debe dirigir las actividades del grupo de empleados y proporcionar la dirección y control que normalmente proporcionaria el agente. Debe desempenar funciones tanto administrativas como operativas. Ademas, le corresponde evaluar la labor de los empleados para comprobar su motivación, disciplina y las medidas de seguridad que observan en sus operaciones. Se le puede exigir conseguir empleados para luego presentarlos con antecendentes ficticios. Al realizar todas estas funciones el supervisor sirve de pantalla para el agente de CI y que actua como intermediario entre el y los empleados.

2. **Los Colectores de Información:** El colector de información es una persona adiestrada y remunerada para efectuar tareas relativas a la colección de información. A dicho individuo se le puede pedir que se afilie a un sindicato, que asista a las reuniones y que informe sobre todo lo acontecido. Asi mismo, se le puede pedir que obtenga información de los comerciantes acerca del porque de la falta de determinados articulos de primera necesidad.

Puede presentarse como un individuo desconforme, que encajaria bien en la organización insurgente. El colector de información es la persona directamente vinculada a la misión de inteligencia. Le corresponde obtener la información solicitada e informar sobre la misma.

3. El Personal de Apoyo: Se conoce como personal de apoyo a todas aquellas personas que colaboran con los colectores de información. Estas personas no participan directamente en las actividades de colección de información, pero sin ellas los colectores de información no podrian llenar su cometido. El agente utiliza el personal de apoyo para realizar tareas de seguridad, comunicaciones, asistencia tecnicas y un sinnumero de trabajos varios.

a. Personal de Seguridad: El personal de seguridad comprende al intermediario, el vigilante y el investigador. El intermediario sirve de enlace entre los miembros de una organización de colección de información que no se conocen mutuamente. El puede transmitir información o puede entregar documentos u otros objetos. Su función principal consiste en velar por la seguridad de las operaciones. El vigilante se ocupa de observar e informar sobre las actividades de los otros empleados, de individuos que podrian ser considerados como empleados en el futuro y de otros asuntos de interes relacionados con la administración de personal de inteligencia. El investigador realiza investigaciones discretas acerca del individuo supuesto a ser empleado como colector de información para el gobierno. Tambien puede investigar a determinadas organizaciones y personas para proporcionar al agente información sobre la cual basar futuras operaciones.

b. Personal Técnico: El personal técnico proporciona el apoyo necesario para realizar ciertas misiones. Pueden ser especialistas en demoliciones, carpinteria, sastreria, la confección de documentos o cualquier otra rama de especialización.

c. Personal de Servicio: El personal de servicio especial es variado y versatil. Este grupo comprende empleados que hacen las veces de personal de contacto, quienes poseen excepcionales dones de persuación, personal versado en la enseñaza y personal que procura encontrar empleados prometedores. Hay tambien empleados, generalmente un matrimonio, cuya residencia ofrece toda la seguridad del caso, de modo que tanto el agente como el colector de información pueden reunirse en ella para fines de adiestramiento, consulta o la realización de ensayos cuando esto sea necesario.

En esta categoría tambien se encuentra el personal de compra que discretamente y en secreto adquiere el equipo requerido para efectuar una misión determinada. El agente de CI debe dirigir multiples y diversas actividades de colección de información a fin de identificar y explotar al insurgente. Para realizar esta misión con buen exito, debe valerse de los servicios de una variedad de empleados. Los mejores resultados dependeran de la habilidad del agente de poder hallar, emplear, adiestrar y evaluar al personal capaz de llevar a cabo una diversidad de tareas.

C. VULNERABILIDADES DE LOS INSURGENTES: Un aspecto importante de todo movimiento de insurrección y una gran dificultad para la implantación de contramedidas es el hecho de que las actividades subversivas y la organización de los insurgentes permanecen ocultas en las etapas iniciales. La aparición de unidades de guerrillas o paramilitares ocurre cuando el movimiento ya ha tomado cuerpo. Dichas unidades son organizadas solamente despues que se haya establecido una base solida de dirección y de apoyo.

1. CARACTERISTICAS: El proceso de crear una base revolucionaria se caracteriza por el numero de actividades que deben realizarse:

a. Reclutamiento de Personal.

b. Organización de Celulas Clandestinas.

c. Infiltración en Organizaciones que agrupan grandes masas de personas.

b. Adquisicion y almacenamiento de suministros.

Los elementos subversivos suelen desatar una ofensiva psicológica, valiendose de la agitación y la propaganda, con el objeto de desacreditar al gobierno e intensificar y canalizar el descontento popular.

2. PLANIFICACION: Al planear operaciones es sumamente importante advertir que aun cuando no se palpe actividad alguna por parte de las guerrillas, puede haber un movimiento de insurrección en gestación. Toda contramedida que se concentre unicamente sobre las actividades de las guerrillas, sin considerar la organización secreta y la gran preparación necesaria antes de estallar la violencia, esta destinada a fracasar.

La mera eliminación de las guerrillas no alterara de manera alguna la organización basica de los insurgentes. Si se a de lograr una victoria de caracter permanente, las operaciones de defensa interna deben de planearse con fines de atacar a la organización insurgente antes de iniciar las guerrillas sus operaciones, ataque que contemplara tanto a los elementos secretos subversivos como su brazo militar una vez llegue el movimiento a la segunda fase.

3. UTILIZACION: Para utilizar a los empleados del gobierno de la manera mas eficáz en su tarea de coleccion de información, debemos saber distinguir las vulnerabilidades propias en la estructura y los metodos de funcionamiento de dicha organización, a fin de poder indicar a los empleados los puntos especificos donde deben de concentrar sus esfuerzos.

4. SEGURIDAD:

a. La organización secreta insurgente justificadamente concede mucha importancia a la seguridad, pues funciona clandestinamente. Una organización creada para proporcionar el mayor grado de seguridad al personal que labora en ella adolece de ciertas deficiencias inherentes. En una organización secreta dividida en departamentos, existe muy poca comunicación horizontal entre celulas. Toda comunicación escrita es transmitida por un sistema laberintico de intermediarios y terceras personas. Ademas, en la organización insurgente se ejerce control centralizado. Si bien este sistema permite mayor seguridad, tiene por otra parte sus desventajas. Un desertor, por ejemplo, puede estar mas o menos seguro que no habra represalia si todos los demas miembros de su celula (quienes son los unicos que saben que el forma parte de ella) son eliminados por las fuerzas de seguridad del gobierno. Esta circunstancia puede emplearse para persuadir a desertores insurgentes para que proporcionen información al gobierno.

EJEMPLO: En una plantación de caucho en Malasia se observo a un trabajador mientras llevaba suministros en forma ilegal a los terroristas comunistas. La policia, al tanto de sus actividades, permitio que continuara hasta lograr suficiente información y pruebas comprometedoras. Una tarde lo detuvieron en un camino abandonado presentandole todas las pruebas en su contra.

El trabajador se hallaba en un dilema. Podria ser encarcelado por diez anos por haber ayudado a los terroristas o podria ser ajusticiado por los terroristas de saber ellos que habia cooperado con la policia. Debido a medidas secretas de seguridad, solo cinco terroristas sabian el nombre del trabajador. La policia le sugirio al trabajador que podria resolver su dilema si mencionaba los nombres de los terroristas. De esta manera, dicho trabajador se gano una recompensa, librandose al mismo tiempo de la amenaza de venganza.

b. Si el gobierno logra convencer a una organización insurgente que ha habido una infiltración en ella, la organización normalmente aumentara sus medidas de seguridad. Mientras mas severas sean las medidas de seguridad, menos son las probabilidades de que dicha organizacion se ocupe en actividades secretas en contra del gobierno.

c. La organización insurgente secreta generalmente coloca a los nuevos elementos en posiciones donde no tienen acceso a información valiosa. Solo despues de multiples pruebas severas logra el miembro recibir una posición de responsabilidad. El gobierno, no obstante, puede obviar estas medidas de seguridad.

d. En un esfuerzo por hallar una persona para infiltrar la organización Huk, el mando militar Filipino se puso en contacto secretamente con los parientes de varios comandantes Huk hasta que encontro al primo de un comandante quien manifesto estar dispuesto a cooperar. Tras algunos meses de adiestramiento especial, al primo se le envio donde su pariente Huk. Como pariente tenia acceso al primo, mas para justificar su ingreso a las filas de los Huks, el Ejercito Filipino incendio su casa, encarcelo a su hermano y evacuo a sus padres. El gobierno, desde luego, acepto pagar todos los daños y la molestia que le habian ocasionado. En vista de que tenia motivos obvios para tenerle antipatia al gobierno, el primo fue aceptado sin problema alguno en la organización Huk, asignandosele el puesto de recaudador de impuestos de la Comisión Nacional de Hacienda (el brazo secreto de abastecimiento de la organización).

e. Para permitir avanzar a este "infiltrador" dentro de la organizacion Huk, el gobierno le ayudaba a coleccionar medicinas, municiones, y armas. Durante varios meses los Huks recibian suministros del gobierno por conducto del "infiltrador".

Mediante un sistema complejo de señales y contactos, este empleado del gobierno transmitia información valiosa a las fuerzas de seguridad acerca de los mas importantes colaboradores y los miembros de la Comisión Nacional de Hacienda Huk.

f. Los metodos de comunicación empleados por los elementos secretos insurgentes tambien tienen fallas, las cuales proporcionan la oportunidad para la infiltración de empleados del gobierno. En las etapas iniciales, casi toda actividad de insurrección se origina entre la población. Los insurgentes dependen primordialmente de mensajeros y de lugares secretos escogidos con anticipación para recibir y transmitir mensajes. Cuando son descubiertos por las fuerzas de seguridad del gobierno, por lo general no son apresados inmediatamente, sino que se les mantiene bajo vigilancia para poder identificar a los otros contactos. Por medio de esta vigilancia, las fuerzas de seguridad del gobierno pueden llegar a conocer a los mensajeros insurgentes principales, quienes podrian ser persuadidos a trabajar como empleados del gobierno.

g. Durante las fases iniciales, los insurgentes se ocupan febrilmente en formar organizaciones de fachada y de infiltrarse en instituciones que agrupan grandes masas de personas. Ya hemos visto que un numero relativamente pequeno de individuos puede llegar a controlar una organización por medio de infiltración y elecciones arregladas. El gobierno puede enterarse oportunamente de la actividad insurgente en estas organizaciones, mediante la distribución de sus empleados en toda organización que se sospecha podria interesar al grupo insurgente. Entre las organizaciones principales de este tipo pueden mencionarse los partidos politicos, los sindicatos y las agrupaciones juveniles y estudiantiles. La manera de obrar de los insurgentes puede ser advertida por los empleados del gobierno, ya que las tacticas siguen un patron que se repite continuamente.

h. El gobierno debe, cuanto antes, vigilar a los miembros del partido comunista en la localidad, quienes se dedican a escoger personas para adiestramiento fuera del país en tacticas subversivas e insurgentes. Cuando se logra identificar a los individuos escogidos, se debe procurar inducirles a trabajar para el gobierno sin abandonar la organización insurgente. Igualmente se debe tratar cuanto antes de infiltrar la organización insurgente colocando a empleados del gobierno en posiciones donde podrian ser reclutados por los insurgentes.

i. Ya que la organización insurgente es debil y vulnerable en la primera fase, la consecución de información precisa y oportuna tiene capital importancia para los insurgentes. Durante esta fase concentra todos sus esfuerzos hacia la subversión de individuos y organizaciones, al establecimiento de bases de operación y a la consolidación de la posición de ellos. El buen exito en la formación o subversión de organizaciones esta directamente relacionado con la habilidad del insurgente para colectar información. Los insurgentes dependen casi totalmente de la población para obtener información. Dicha información se obtiene mediante observación discreta por espias, delatores e informantes. Por tanto, toda información proporcionada a los insurgentes puede llegar al conocimiento de los empleados del gobierno. Cuando existen grupos de personas que se dedican a suministrar información a los insurgentes, el gobierno puede sencillamente colocar a sus empleados entre dichos grupos.

j. Durante el movimiento de insurrección en Malasia, por ejemplo, los ingleses dependian de ciertos aldeanos para que les proporcionaran información a las autoridades locales. Habia que ingeniarse para proteger a dichas personas contra la amenaza del terrorismo de los elementos insurgentes. En un caso, la policia visito cada casa en una aldea, entregando a los habitantes una hoja de papel sobre la cual debian escribir, sin poner sus nombres, cualquier información relativa a las actividades de los insurgentes en la aldea. Al dia siguiente la policia regreso con una urna sellada y procedio a recoger todos los papeles, ya fuesen en blanco o de otra manera. Como cada casa en la aldea habia sido visitada, los insurgentes no podian determinar quienes eran empleados del gobierno.

k. Los insurgentes dependen de la población no solo para recibir información, sino tambien como fuente de suministro de personal y pertrechos. La importancia de este apoyo aumenta a medida que aumenta el alcance y la magnitud de las operaciones de los insurgentes. Los insurgentes necesitan de la población para la expansión y reemplazo de sus fuerzas militares y paramilitares, para el establecimiento y funcionamiento de redes suministradoras de información y servicio de alarma temprana y la construcción de areas de base y campos de adiestramiento. La población representa la fuente principal de alimentos, medicinas y materiales de construcción.

Por otra parte, la población proporciona al insurgente los medios de encubrimiento necesarios, permitendole confundirse con la población para asi evitar ser descubierto por el gobierno. Ya que el insurgente depende tanto del apoyo de la gente en la localidad, el agente de CI del gobierno puede aprovechar esta situación empleando a personal provenientes de la localidad.

l. El objetivo principal de los insurgentes en la segunda fase consiste en aumentar continuamente su fuerza de guerrillas. Esto puede lograrse unicamente por la intensificación del programa de reclutamiento de elementos insurgentes. El mando insurgente debe aumentar sus fuerzas de guerrilla hasta alcanzar el tamano de un ejercito regular. Esta exigencia, no obstante pugna con la practica normal de observar sumo cuidado al comprobar la lealtad de todo recluta de guerrilla. Resulta imposible lograr un aumento rapido de las fuerzas y conservar al mismo tiempo normas elevadas de seguridad en el proceso. Por consiguiente, la organización militar insurgente se halla expuesta a la infiltración y penetración por empleados del gobierno.

m. La mano de obra requerida para los trabajos de construcción en las areas de base supera, por lo general, la capacidad de las fuerzas militares insurgentes. Los insurgentes dependen de la mano de obra civil, que puede obtenerse voluntaria o involuntariamente. Por tanto, una gran cantidad de las personas que viven en la localidad tendra conocimiento de la ubicación de dichas clases de operación. El agente de CI debe procurar obtener esta información de estas personas. Algunas hablaran voluntariamente, mientras que otras tendran que ser persuadidas.

n. Sea cual fuere su motivación, no obstante, existe una condición que debe garantizarse antes de que persona alguna acepte ser empleado del gobierno en una zona dominada por elementos insurgentes. El hecho de ser empleado del gobierno no debe implicar comprometimiento alguno, y de haberlo, se debe proteger tanto al individuo como a su familia contra posibles represalias de los insurgentes. Esta necesidad de sigilo envuelve la realización de actividades encubiertas tales como la proliferación y funcionamiento de redes de colección de información para el gobierno. Sin embargo, tambien pueden emplearse metodos abiertos de coleccion de información para aprovechar la vulnerabilidad antes apuntada en la organización de los insurgentes. El sistema del "informe anonimo", usado por los ingleses en Malasia, es un ejemplo de colección de información de manera abierta, mediante el cual se protege la identidad de la fuente.

o. Los insurgentes tendran forzosamente que ponerse en contacto con ciertas personas en la localidad, tales como comerciantes y proveedores, para obtener viveres y demas articulos. Cuando se logra persuadirlos, para que sean empleados del gobierno, dichos comerciantes pueden ayudar a identificar a los individuos de enlace utilizados por los insurgentes en estas operaciones. Luego se vigilaria a dichos individuos a fin de descubrir la identidad de otros elementos claves de la insurrección y asimismo hallar sus bases de operación. La información relativa a compras efectuadas por los insurgentes tambien puede ser utilizada por los peritos en análisis de inteligencia para evaluar los efectivos, la demanda de abastecimientos esenciales y las operaciones que podrian intentar los insurgentes.

p. Resultaria imposible tratar todas las posibles deficiencias o vulnerabilidades de que adolece una organización insurgente. Por esta razon, nos hemos limitado a hacer observaciones en lugar de afirmaciones categoricas. Aun cuando el movimiento de insurreccion en su etapa inicial es clandestino y aparentemente intangible, se puede descubrir y destruir mediante el empleo oportuno y eficáz de personal encargado de suministrar información. La insurrección es un mal que no debe tolerarse. La organización secreta puede ser identificada y aprovechada. Sin embargo, el agente de CI debe saber como y donde buscar para hallar los focos de insurrección y para ello debe poseer la información necesaria. Ademas, debe conocer las fallas caracteristicas de la organización insurgente y como proceder para aprovecharse de ellas.

D. MISION Y ANALISIS DEL BLANCO:

1. Antes de hablar sobre la consecución y utilización de empleados, veamos los multiples factores que debe considerar el agente de CI antes de emplear a personas para determinada misión. Dijimos que se debia contar con individuos colectores de información antes de aparecer indicios del movimiento de insurección. Mencionamos tambien que apenas comience el movimiento, el agente de CI debe escoger los blancos que deben ser investigados por los empleados del gobierno, a fin de permitir la obtención facil y oportuna de información esencial. Luego las misiones pueden variar desde la obtencion de informacion en general hasta la infiltración del cuadro de los insurgentes, el sistema secreto de abastecimiento o las celulas de los insurgentes.

El agente de CI debe estudiar cada misión y analizar cada blanco antes de proceder a escoger los empleados para la misión. Los pasos que deber tomar el agente de CI al recibir una orden de sus superiores de coleccionar información son:

a. Análizar la misión.

1) Análizar los Requerimientos
2) Análizar el Blanco
3) Elaborar Planes
4) Escoger a los Empleados
5) Ejecutar el Plan

2. ANALIZAR LOS REQUERIMIENTOS:

Tal como lo indica este diagrama, el agente de CI debe primero, <u>análizar</u> los requerimientos de información. Debe preguntarse, "?Que información es la que se quiere?" Debe estudiar la directiva para asegurar que la entiende enteramente. Luego debe reducir la orden a la forma mas sencilla y escoger blancos especificos que han de ser investigados. Debe tambien realizar una investigación exhaustiva para lograr toda información pertinente y experiencia adquirida previamente sobre la materia. De esta manera, adquirira conocimientos generales que le permitiran elaborar un plan solido, logico y conciso. Todo planeamiento tendra como base la información especifica que se busca acerca de determinado blanco.

3. ANALIZAR EL BLANCO:

a. Vamos a considerar ahora el blanco. El tipo de blanco escogido depende, con frencuencia, de la etapa del movimiento de insurrección. Dicho blanco puede estar en una zona rural o urbana, puede tratar de asuntos comerciales o politicos o puede implicar infiltración o vigilancia. Donde quiera que exista un movimiento de insurrección siempre pueden encontrarse una multiplicidad de circunstancias que pueden ser explotadas para obtener información.

1) Podemos definir el análisis del blanco como la investigación minuciosa del blanco y la zona del mismo para hallar cualquier condición que podria impedir o facilitar la misión del gobierno. El análisis del blanco tambien puede describirse como el proceso de colectar, cotejar y evaluar información respecto a un blanco a fin de poder elaborar planes para determinada misión.

2) Despues de colectar y ordenar toda la información pertinente, se procede a la evaluación de la misma. En este aspecto, se le da primordial importancia al análisis del blanco para hallar la manera mas apropiada de explotarlo. De este proceso se ira encontrando e identificando blancos secundarios. Se determinara al mismo tiempo la prioridad del blanco principal.

4. ELABORAR PLANES:

a. Una vez analizado el blanco, debe procederse a elaborar un plan de operación. El agente de CI debe considerar el tipo de empleado que se necesitara para realizar la misión, si precisa o no buscar a una persona de determinadas aptitudes, como y cuando le asignara tareas especificas al empleado, la identidad que dicho empleado habra de adoptar, la naturaleza del apoyo que se la habra de brindar, etc.

b. Los factores de consideración en el escogimiento de un empleado seran resumidos en este capitulo y explicados detalladamente en capitulos posteriores. A este respecto, deben considerarse las exigencias de la misión, el sitio donde se han de llevar a cabo las actividades y los requisitos que debe reunir la persona que a de efectuar la misión. El dejar de analizar cuidadosamenta al empleado potencial, de enterarse de sus antecedentes, acceso y motivación puede dar al traste con toda la misión.

5. EJECUTAR EL PLAN:

Finalmente, debe tomarse una decisión respecto a la ejecución del plan. La experiencia del agente de CI, la habilidad de los individuos que participan en la operación, la disponibilidad de los articulos de apoyo esenciales para la feliz realización del plan, y sobre todo, el tiempo disponible determinaran como y cuando habra de ponerse en ejecución el plan.

E. SECUENCIA DE LA CONSECUCION Y UTILIZACION DEL EMPLEADO:

1. A estas alturas quiza tengan cierta curiosidad acerca del asunto practico relativo a la consecución, el adiestramiento y la utilización de empleados. A lo mejor estaran preguntandose: ?Quienes son las personas empleadas por el gobierno para coleccionar información? ?Como son esas personas? ?Donde pueden encontrarse? ?Como son adiestradas para realizar sus tareas?

?Como pueden utilizarse sus servicios con mayor provecho? ?Que salario se les debe pagar? "Cual es la suerte de dichos individuos cuando el gobierno ya no necesita de ellos?

2. Esperamos poder contestar todas estas preguntas durante este manual. Explicaremos tambien algunos procedimientos que han sido usados y que se emplean en la actualidad en otros paises para obtener inteligencia para apoyar operaciones de estabilización.

3. La consecución y utilización de empleados representa una cadena ciclica de sucesos que comprenden los siguientes procedimientos generales:

a. Localizar al empleado potencial.
b. Investigación inicial de los antecedentes del empleado.
c. Contacto y negociación.
d. Asignacion de tareas.
e. Adiestramiento del empleado.
f. Desarrollando una identidad.
g. Escrutinio del empleado.
h. Terminación del empleado.

4. Explicaremos estos procedimientos paso por paso en los siguientes capitulos. Estudiaremos tambien los metodos empleados para colocar al empleado en la zona del blanco, proporcionar protección al individuo y a la celula, establecer comunicación segura entre el agente de CI y el empleado, y conservar registros de personal.

5. Cada paso en la secuencia de consecución y utilización del empleado no termina repentinamente al comenzar el proximo paso. Algunos pasos, como veremos, son continuados. El planeamiento, si bien no aparece en la lista anterior, es una tarea continua que comienza al momento de recibir el agente de CI la orden de obtener información y termina despues que el empleado haya sido separado del servicio del gobierno. Dicho planeamiento debe ser integro y cabal, mas tambien debe ser flexible. Debe abarcar, de manera general, todos los aspectos de un proyecto y un análisis especifico de cada fase. Debe tomar en consideración las caracteristicas de la zona del blanco asi como la personalidad, los antecedentes y la competencia de cada empleado. La colección eficáz de informacion requiere un planeamiento detallado. Si el agente de CI deja de elaborar planes completos y en forma continua, fracasara a menudo en su intento por lograr la información requerida.

6. LOCALIZAR AL EMPLEADO POTENCIAL:

a. El agente de CI debe planear e iniciar una busqueda temprana y continua de empleados potenciales que tengan el entusiasmo y reunan las aptitudes necesarias para obtener la información que requiera el gobierno. Debe saber donde hallar los distintos tipos de empleados que pueden necesitarse. El poder hallar en todo momento a colectores potenciales de información es indispensable para el buen exito de la misión de inteligencia.

b. Antes de que sea obvia la infiltración de elementos insurgentes en la comunidad, deben procurarse los servicios de individuos que esten en una posición o que puedan ser colocados en una posición que les permita obtener información esencial. Debe establecerse redes de empleados de gobierno tanto en las zonas rurales como urbanas. Dichos empleados deben ser dispersados en organizaciones anti-gobiernistas, en los centros comerciales y en cualquier sitio donde se sospecha que puedan surgir brotes de insurrección.

c. El agente de CI debe estar preparado para utilizar a dichos individuos en la obtención de información especifica en zonas especificas cuando surjan indicios de alguna insurrección. Las organizaciones que han sido infiltradas, las aldeas de las cuales se obtienen productos agricolas y los grupos de personas desheredadas de la fortuna representan lugares de interes para los elementos insurgentes.

d. El agente de CI debe utilizar los servicios de todos los empleados disponibles para explotar al maximo toda vulnerabilidad de la organización insurgente. Debe infiltrar la organización secreta de los insurgentes, enterarse de la estructura de la misma, preparar una lista de los miembros, determinar sus esferas de influencia y explotar su sistema de comunicaciones. Debe estar constantemente en busqueda de empleados potenciales en las zonas y organizaciones donde puede obtenerse información valiosa. Los individuos empleados deben tener acceso a la información deseada y estar lo suficientemente motivados para realizar la misión.

e. El tener acceso entrana la habilidad del empleado de situarse en una posición que le permita obtener determinada información sin ser descubierto por los insurgentes. Esto implica la presencia subrepticia o aceptada del empleado del gobierno en el mismo sitio donde existe la información. Dicho empleado debe tener los medios para llegar hasta la organización o zona del blanco y permanecer en ella sin que nadie se entere que anda en busca de información.

f. Cuando hablamos de motivación, nos referimos al incentivo o entusiasmo que anima al empleado a trabajar para el gobierno. Existen muchos tipos de motivación, algunos mejores que otros, desde el punto de vista del agente de CI. De acuerdo con los sentimientos que lo motive, un empleado puede ser leal a su gobierno o convertirse en traidor. Como quiera que la motivación del empleado sirve para indicar si habra de ser leal y digno de confianza, el agente de CI debe analizar este factor con sumo cuidado.

7. INVESTIGACION INICIAL DE LOS ANTECEDENTES DEL EMPLEADO:

a. Todo empleado potencial debe ser objeto de investigación antes de solicitar sus servicios. El agente de CI debe determinar si se trata de una persona en la cual se puede confiar, los motivos que pueda tener para trabajar con el gobierno y si reune aptitudes para dedicarse a actividades secretas con el objeto de colectar información. La primera investigación se efectua antes de emplear al individuo y se repite mientras permanezca empleado con el gobierno. Se trata de una investigación parecida a la que se le somete a las personas antes de permitirles acceso a información confidencial. Tanto la primera investigación como las posteriores deben realizarse con discreción, sin despertar sospecha alguna en el individuo de que se le esta investigando.

b. La investigación inicial se comienza tras haber descubierto a un individuo quien se conceptua podria ayudar al gobierno a obtener información. El agente investigador debe averiguar toda información acerca del individuo que lo descartaria; es decir, deslealtad, indicios de inestabilidad emocional, el estar empleado con otra agencia de inteligencia, etc. La investigación debe ser prolija, a fin de permitir recabar datos sobre el valor, las debilidades, la personalidad, la ideología, las creencias religiosas, la situación económica, las afiliaciones politicas, los vinculos familiares, la educación, el adiestramiento profesional y los antecedentes militares del empleado potencial. Y por lo que es mas importante aun, dicha investigación inicial debe contribuir a determinar la motivación del empleado potencial para establecer si seria compatible en su condición de empleado del gobierno.

8. CONTACTO Y NEGOCIACION:

a. En esta etápa, el agente de CI procura persuadir al empleado potencial a que acepte trabajar con el gobierno. Esto puede realizarse en un dia, mas tomara, con toda probabilidad, semanas o hasta meses. El agente de CI debe cultivar la amistad del empleado potencial, procurando ocultar el motivo de su interes en el. Debe estudiar al individuo y sugerirle, discretamente, en el momento oportuno, aceptar trabajar con el gobierno. Terminan estas gestiones cuando la persona debidamente capacitada y motivada, que puede ser controlada, acepta trabajar con el gobierno.

b. Deben tomarse medidas apropiadas de seguridad en todo el proceso de tratar al empleado potencial. El grado de control debe ser tal que permita lograr el objetivo sin menoscabo de las medidas de seguridad. Cuando resulta evidente que esto no puede hacerse, entonces deben suspenderse las gestiones.

c. Es preciso efectuar un planeamiento detallado y una investigación inicial cuidadosa antes de abordar al empleado potencial. Este proceso implica por parte del agente de CI una serie de pasos que permitan tener constantemente bajo vigilancia al empleado potencial. Trataremos este asunto en forma mas detallada en un capitulo subsiguiente.

9. ASIGNACION DE TAREAS:

a. El agente de CI debe planear minuciosamente cada aspecto de la tarea que se le ha de asignar al empleado. Debe considerar la capacidad del empleado en relacion con la misión de inteligencia. Debe estar totalmente familiarizado con los distintos aspectos de la zona del objetivo, a fin de poder proporcionar al empleado datos de actualidad relativos a la situación, las condiciones y el ambiente en que habra de trabajar. El agente de CI debe tambien elaborar y proporcionar al empleado la documentación necesaria, el vestuario, el equipo y demas articulos que habra de necesitar para realizar su misión. La asignación de tareas debe planearse y al empleado se le debe dar instrucciones detalladas y especificas respecto a la misión que a de efectuar y la manera como a de efectuarla.

b. El agente de CI tambien debe interarse en que se adopten medidas apropiadas de seguridad al escoger y asignar tareas a un empleado.

La existencia de medidas convenientes de seguridad aumenta la probabilidad de la feliz realización de la misión y garántiza que en caso de deslealtad o captura, el empleado no estara en condición de revelar sino una cantidad limitada de información. Debe procurarse a toda costa la mayor protección al esfuerzo de inteligencia del gobierno

10. ADIESTRAMIENTO DEL EMPLEADO:

a. El proposito del adiestramiento consiste en asegurar que el empleado tenga los conocimientos y la competencia necesaria para desempeñar sus funciones con buen exito. Para mayor seguridad, al empleado se le debe adiestrar unicamente en aquellos aspectos especificos de las tareas que se le habra de asignar. A medida que se le vaya asignando nuevas tareas, asimismo se le ira dando el adiestramiento requerido. El adiestramiento de los empleados debe ser esmerado y continuo.

b. Existen tres factores que determinan el contenido y el alcance del adiestramiento proporcionado al empleado. Dichos factores son: La naturaleza de la misión, la capacidad y experiencia del empleado y la situación operacional. La naturaleza de la misión por lo general señala el tipo de adiestramiento que se le a de proporcionar al empleado; la competencia y experiencia del empleado influira en su capacidad de asimilar datos y adquirir nuevas destrezas, mientras que la situación operacional determinara el ambiente de adiestramiento.

1) Por ejemplo, la misión puede exirgirle al empleado el determinar si la oposición en una organización que reuna a un gran numero de personas obedece a influencias subversivas, determinar el tipo y la cantidad de articulos de consumo desviados de su destino original. Los antecedentes del empleado pueden influir en la forma como reaccione respecto al adiestramiento y la falta de determinadas habilidades. La situación operacional puede determinar si el empleado estara disponible para recibir el adiestramiento, asimismo como la actitud de la gente en el area de adiestramiento y la posibilidad de que haya infiltración de elementos insurgentes en dicha area.

11. DESARROLLANDO UNA IDENTIDAD:

a. Veamos ahora, brevemente, la manera de escoger una identidad para el empleado. Una vez que el empleado potencial acepte trabajar con el gobienro, el agente de CI debe crearle una identidad y adiestrarle en su uso.

La identidad de un empleado puede compaginarse con sus antecedentes reales, ocultandose unicamente lo referente a sus actividades de colector de información. O puede ocultar no solo sus actividades, sino tambien todo lo relacionado con su vida real. Su identidad puede servir para justificar la razón por la cual trabaja y vive en determinado sitio o puede servir para explicar sus acciones cuando se haya dedicado a la tarea de obtener información.

b. Existe un sinnumero de identidades que pueden escogerse. Antes de seleccionar una identidad para un empleado, el agente de CI debe analizar la misión, considerar los antecedentes, la personalidad y la inteligencia del empleado y estudiar el ambiente donde se habra de realizar la operación. El empleado debe entender el porque se le ha dado determinada identidad. Debe igualmente estudiar y ejercitarse en el uso de ella, de modo que su reacción sea inmediata y correcta en cualquier circumstancia.

12. ESCRUTINIO DEL EMPLEADO:

a. El escrutinio del empleado comienza desde el momento que se le acerca el agente de CI para inducirle a trabajar con el gobienro y termina hasta que sea separado del servicio del gobierno. Al empleado se le debe semeter a prueba para determinar la veracidad de su declaración respecto a sus antecedentes, su sentido de responsabilidad y estabilidad emocional. De esta manera se podra determinar si el movimiento insurgente goza de la simpatía del empleado o si a estado empleado por ellos, el grado de control que debe ejercer el agente de CI sobre las actividades del empleado y la exactitud de los informes presentados por el. La frecuencia con que sea sometido a prueba el empleado sera asunto de competencia del agente de CI. El agente de CI debe evaluar continuamente las informaciones y actividades del empleado. Debe cotejarlas con datos conocidos y con las actividades de otros empleados. En esta forma, el agente de CI podra descrubrir discrepancias indicativas de deshonestidad o falta de control.

b. Ustedes aprenderan que existen muchas maneras de someter a prueba a un empleado. Es siempre necesario un informe completo por el empleado tras haber realizado la misión asignada. El agente de CI debe prepararse para la presentación de este informe con el mismo esmero y cuidado observados en el planeamiento y la asignacion de la tarea.

Debe escuchar atentamente, observar todas las acciones del empleado cuando hace su relato y estar alerta para descubrir cualquier discrepancia que podria presentarse. El escrutinio del empleado debe ser escrupuloso y continuo durante todo el periodo que permanezca el empleado al servicio del gobierno. De esta manera, el agente de CI podra conservar el control necesario y el grado de seguridad indispensable en estas operaciones.

13. TERMINACION DEL EMPLEADO:

a. Debe considerarse la separación del empleado antes del proceso de solicitar la colaboración del mismo. Al aceptar el individuo trabajar con el gobierno, el agente de CI debe tener ya preparado un plan que contemple el momento en que los servicios de dicho individuo no sean ya necesarios. Tambien debe estar preparado para considerar toda condición al respecto que pudiese proponer el empleado. El agente de CI debe ponerse de acuerdo con el empleado sobre cualquier asunto que este dentro del alcance de su autoridad.

b. El agente de CI debe igualmente considerar la forma en que se libraria de un empleado que resultase incompetente o desleal. Existen muchas alternativas en lo que a la destitución de empleados se refiere. Toda destitucion debe considerarse en relacion con la misión, el rendimiento en el pasado del empleado, su eficiéncia presente, etc. Tambien debe considerarse la posibilidad de utilizar con provecho en el futuro los servicios de dicho empleado. El agente de CI, como ustedes aprenderan, debe preparar informes completos y detallados inmediatamente despues que el empleado rinda su informe previo su separación del servicio del gobierno.

RESUMEN

A. Durante este capitulo hemos considerado resumidamente algunos procedimientos utilizados en la consecución y utilización de personas al servicio del gobierno dedicadas a actividades secretas de colección de información. Existen muchas otras fuentes de información y es considerable la información que puede obtenerse en forma abierta. Sin embargo, hay cierta información que solo puede lograrse por metodos secretos. Si el gobierno a de estar al tanto de indicios de insurrección y preparado para explotar las vulnerabilidades inherentes a la organización insurgente, es preciso que emprenda actividades de amplias proyecciones, valiendose para ello de los servicios de empleados remunerados.

B. Debe tenerse presente que todo movimiento de insurrección adolece de deficiencias en lo que respecta a la misma organización insurgente y la forma en que suele llevar a cabo sus operaciones. El agente debe recopilar cuanta información pueda acerca de la organización, el sistema de comunicación, las organizaciones objeto de infiltración y las tacticas de reclutamiento de personal empleados por los insurgentes. Luego, debe ordenar y estudiar esta información mediante análisis de la misión y de los blancos. Finalmente, debe elaborar un plan y escoger a los empleados para explotar determinados blancos. Para escoger a los empleados apropiados sin menosprecio de la seguridad, el agente de CI debe atenerse al procedimiento relativo a la consecución y utilización de empleados, a saber:

1. Localizar al empleado potencial.

2. Investigación inicial de los antecedentes del empleado.

3. Contacto y negociación.

4. Asignación de tareas.

5. Adiestramiento del empleado.

6. Desarollando una identidad.

7. Escrutinio del empleado.

8. Terminación del empleado.

C. El agente de CI debe planear minuciosamente cada fase de estas actividades. Debe considerar sus propias potencialidades y las de los insurgentes, los posibles cursos de acción que podrian adoptar tanto el como los insurgentes y debe determinar cuales son los objetivos mas lucrativos.

D. Una vez haya tomado esta determinación, el agente de CI debe elaborar planes detallados, procurar encontrar a personas aptas para el trabajo por realizarse, investigar minuciosamente los antecedentes de dichas personas, y cultivar su amistad con el fin de persuadirles para que acepten trabajar con el gobierno. Antes de asignar tarea alguna al empleado, el agente de CI debe evaluar la competencia del empleado, y analizar cada aspecto de la misión y del objetivo. Luego, debe adiestrar cabalmente al empleado, proporcionandole todas las instrucciones e información necesarias para permitirle llevar a cabo las tareas asignadas.

E. El agente de CI debe cerciorarse de la honestidad del empleado para evitar que lo engañe o que se ponga tambien al servicio de los insurgentes. Por esta razón, al empleado hay que someterle constantemente a prueba. Deben elaborarse planes para cuando llegue el momento de prescindir de los servicios del empleado mucho antes de interesarle en trabajar con el gobierno. El agente de CI debe esmerarse constantemente por realizar actividades de colección de información que tengan buen exito mediante el planeamiento sistématizado y la utilización apropiada de una multiplicidad de personas.

CAPITULO II

LOCALIZACION DEL EMPLEADO

INTRODUCCION:

Los blancos de inteligencia deben ser escogidos e investigados por el agente de CI en el inicio de una insurrección y preferiblemente, antes del comienzo de la misma. El agente debe estar constantemente en busca de individuos domiciliados en el mismo foco o zona de la insurrección, o quienes, podrian, con el tiempo, lograr acercarse directa o indirectamente, de manera continua, al sitio objeto de la investigación. El agente debe tambien saber como determinar si un individuo tiene los requisitos necesarios para ser colector de información. Debe ejércerse el debido control sobre el empleado desde el momento en que se le pide que trabaja para el gobierno hasta la separación de su empleó o uso. Uno de los factores mas importantes para poder ejércer el debido control sobre un empleado lo constituye el motivo que lo induce a trabajar con el gobierno.

DESARROLLO:

A. REQUISITOS QUE DEBE REUNIR EL EMPLEADO:

1. Entre los factores que deben considerarse al buscar a una persona para el servicio de inteligencia pueden mencionarse las manifestaciones patentes de su caracter, la manera en que puede servir los intereses del gobierno y la forma de desenvolverse en su ambiente.

a. Las dos cualidades mas importantes que debe poseer en empleado potencial son:

1) El estar dentro o cerca de la zona del blanco.

2) El tener acceso.

b. El estar dentro o cerca de la zona del blanco se refiere a la ubicación fisica del empleado con respecto al blanco u objetivo. El empleado debe estar dentro o poder entrar en esta zona para realizar una labor fructifera. Un individuo que sea oriúndo de la zona geográfica donde se haya el blanco tiene la ventaja de estar familiarizado con la region y sus habitantes.

c. El tener acceso se refiere a la habilidad del empleado de poder lograr la información especifica que desea el gobierno. Este es un factor sumamente importante al considerar la selección de un empleado. No importa las demas cualidades deseables, el tener acceso o la posibilidad de lograr acceso a la información requerida es absolutamente indispensable.

d. Lo ideal, desde luego, seria un empleado que se encuentre en la misma zona del blanco. La colección de información en estas condiciones implica un minimo de esfuerzo y riesgo, aumentando asi la seguridad tanto del empleado como de la operación. Mientras mas elevada sea la posición que ocupe el empleado en la organización objeto de infiltración, mayor es la posibilidad de obtención de información. Pero, sea cual fuere la posición del empleado, la importante es que este lo mas cerca posible del blanco.

e. A veces resulta imposible reclutar a un individuo dentro de la misma zona del blanco por tratarse de una zona con excelentes medidas de seguridad y custodiada por personal competente. En dicho caso puede que sea necesario escoger a una persona fuera de la zona del blanco. Quiza la organización que se desea infiltrar efectua transacciones con empresas comerciales que envian representantes periodicamente a esta area. En este caso, lo atinado seria procurar obtener los servicios de un individuo que tenga necesidad de visitar con frecuencia el area. Si bien tendria acceso muy limitado a la información, esto seria mucho mejor que no disponer de informacion alguna. Es posible, a veces, reclutar a una persona fuera del blanco para luego colocarlo en el.

f. En cierta ocasiones, resulta imposible aun la penetracion mas leve en la zona del blanco. En este caso, el agente de CI podria valerse de los servicios de una persona que viva cerca de la zona, quien a su vez obtendria información mediante una estrecha vigilancia del objetivo y sonsacandose a algunos de los individuos empleados en dicha zona.

g. Otro factor que debe considerarse en lo que a la accesibilidad se refiere, es el deseo de penetrar la zona del blanco en los escalones mas elevados posibles. Normalmente, resulta preferible reclutar a uno de los jefes de la organización objeto de penetracion en lugar de ocuparse de los miembros ordinarios. Tratandose de una organización subversiva, sin embargo, esto no es siempre posible puesto que los miembros son cuidadosamente escogidos y desconfian los unos de los otros.

Resulta dificil afiliarse a una organización de esa indole, donde siempre investigan los antecedentes de sus miembros potenciales. Ademas, la lealtad de los miembros es sometida a pruebas continuas, lo cual incluye a menudo interrogatorios y vigilancia por los elementos de seguridad.

h. Un funcionario de alto nivel en una organización subversiva tendria, probablemente, acceso a información valiosa, responsabilizandose de la ejecución de las normas de la organización. No obstante, si no pueden obtenerse los servicios de dicho individuo, puede escogerse a un empleado que tenga posibilidades de convertirse en funcionario de alto nivel dentro de un plazo prudente. Otra posibilidad seria hallar a un empleado que proporcione la información necesaria que permita al agente de CI dar con algun miembro directo de la organización dispuesto a colaborar con el gobierno.

i. Dijimos que el estar cerca o dentro de la zona del blanco y el tener acceso a información valiosa son los dos requisitos mas importantes que debe reunir el individuo cuyos servicios se han de solicitar. Los servicios de un individuo sin estos requisitos carece de valor. Vamos a mencionar ahora algunas otras cualidades que son deseables. Discutiremos aquellas cualidades positivas que deben poseer todos los empleados asi como aquellas necesarias para realizar tareas especiales que exigen conocimientos especiales.

j. Trate de pensar en todos los requisitos que se le podria exigir al empleado que ha de realizar misiones secretas de colección de información. Considere primero las caracteristicas generales que usted desearia que poseen en todos los empleados, para luego examinar aquellas que podria necesitarse en situaciones muy especiales.

B. CUALIDADES A CONSIDERAR:

1. <u>INTELIGENCIA:</u> El empleado debe poseer por lo menos una inteligencia media, buen juicio y sentido comun. Debe tener una buena memoria retentiva, de modo que solo necesite tomar pocas notas para poder presentar un informe veraz y preciso. Los requisitos en cuanto a capacidad intelectual del empleado se refiere, varian considerablemente segun la naturaleza de la misión que ha de realizarse. La inteligencia siempre es un factor de primerisima importancia en la capacidad del empleado de poder absorber el adiestramiento.

2. EDUCACION: Esto incluye educación academica y todo tipo de adiestramiento asi como la educación militar y en el trabajo. Por ejemplo, una persona que no sepa leer se halla, a menudo, en tremenda desventaja. Se obtendran, por lo general, mejores resultados si el empleado ha recibido instrucción relacionada con la materia sobre la cual habra de informar. Si el empleado, por ejemplo, debe presentar un informe sobre una situación politica es preciso que sea versado en asuntos de politica. La capacidad del empleado de entender materias especializadas avanzadas depende, en gran parte, de su preparación academica.

3. HABILIDAD TECNICA: Existen un sinnumero de habilidades especiales que podrian necesitarse para ayudar al individuo en la realizacion de las tareas asignadas. Dichas habilidades pueden variar de la habilidad de conducir determinados tipos de vehiculos y hacer funcionar ciertos aparatos, a ser perito en electrónica.

4. POSICION SOCIAL: Nos referimos aqui a la posición que ocupa el individuo dentro de la estructura social de su pais. Esta condición la determina una serie de factores tales como el nacimiento, la educación, el estado económico, el lugar de residencia, la religión, la nacionalidad, los modales, el estado marital, el empleo y las aspiraciones del individuo. A menudo resulta que el individuo desconoce su verdadera posición social. El agente de CI debe determinar esto comparando los antecedentes del empleado potencial, su apariencia, su educación aparente y modales con las condiciones sociales conocidas de la comunidad en que vive. La condición social muy rara vez puede cambiarse sin considerable esfuerzo, de modo que es un factor que debe considerarse al evaluar la habilidad del empleado potencial de poder adaptarse a determinado ambiente. Esto es particularmente cierto cuando al empleado se le habra de exigir penetrar en un area objetivo.

5. ESTADO FISICO: Es importante saber si el empleado potencial sufre de algun mal o dolencia que podria impedirle realizar sus tareas. Se sobre entiende que el empleado habra de trabajar regularmente, obtener y proporcionar información sobre el blanco senalado, a tiempo y en reuniones previamente acordadas. El dedicarse por tiempo completo a buscar información sobre cualquier objetivo seria una tarea sumamente dificil para cualquier empleado que tenga un impedimento fisico.

6. SEXO: El agente de CI no debe descartar la posibilidad de emplear a mujeres. En algunas situaciones deben emplearse a las mujeres, mientras que en otras, pueden ser utilizadas con mayor eficacia que los hombres. Recuerde que las mujeres son, por lo general, mas emotivas que los hombres, pero no existe ninguna diferencia en su inteligencia. Cualquier exito que tenga el empleado dependera del individuo. La decisión de emplear a una mujer estaria sujeta, desde luego, a muchos factores.

7. EDAD: Los empleados dignos de mayor confianza son individuos maduros, objetivos y emocionalmente estables, quienes no son dados a permitir que sus propias personalidades influyen sobre sus poderes de observación. Las personas inmaduras e inestables emocionalmente, preocupadas por sus propios problemas, son, por lo general, personas en las cuales no se puede confiar. Los ninos son, a menudo, muy observadores y pueden proporcionar información precisa sobre cosas que han visto u oido, si se les interroga en la forma apropiada. No obstante, si bien aceptamos que los ninos son buenos observadores, ellos no pueden, por lo general, interpretar los que han visto. Para realizar ciertas tareas, podrian ser conveniente utilizar los servicios de una persona ya vieja o demasiado joven para el servicio militar o para trabajos arduos.

8. CARACTER: El caracter del empleado potencial debe ser compatible con los requerimientos de la misión. El hecho de que un individuo no tenga buena fama en la comunidad no significa que sus servicios no pueden ser utilizados por el gobierno. El tener antecedentes criminales no debe ser motivo para que se descarte al individuo, especialmente si se trata de una persona que vive dentro del area objetivo con acceso a la información requerida. Sin embargo, es imprescindible que dicho individuo sea digno de confianza, honesto y sincero en sus relaciones con el agente de CI.

9. RELIGION: Las creencias religiosas del empleado potencial pueden, a veces, resultar factor de suma consideracion en el escogimiento del individuo. Una persona puede tener ciertas convicciones o crencias que le impedirian ejecutar determinadas tareas.

C. Esta lista de las cualidades que debe poseer el empleado potencial no abarco, indudablemente, todas las cualidades positivas. Para determinar los requisitos deseados, el agente de CI debe considerar el ambiente local, las costumbres, las necesidades, y las aspiraciones de la población, asi como la estructura politica, económica y social de la zona.

Los requisitos que deben reunir los candidatos a empleo deben ser lo suficientemente flexibles, de modo que puedan compaginarse con las exigencias de la misión para la cual se haya empleado al individuo. Rara vez encontraremos a una persona que reuna todas las cualidades que consideramos recomendables. Por consiguiente, el agente de CI debe evaluar al empleado potencial teniendo presente las cualidades positivas, y de ahí proceder al escogimiento del individuo mas capacitado. Algunas cualidades son indispensables, mientras que otras pueden pasarse por alto siempre y cuando demuestre el individuo poseer aptitudes para ser adiestrado. Por ejemplo, casi cualquier habilidad tecnica que debe poseer un empleado la puede adquirir despues de haber sido empleado.

D. MOTIVACION DE EMPLEADOS:

1. Pasaremos ahora a discutir algunos de los factores que suelen considerarse en el escogimiento de personas que han de ocuparse en operaciones de inteligencia. Limitaremos la discusión a los factores que se relacionan al empleado, tales como su personalidad y el ambiente donde vive. Consideraremos particularmente sus motivaciones, es decir, ese impulso interior que determina su manera de pensar, sentir y actuar, y que revela la forma en que el agente de CI puede ejercer influencia sobre dicho empleado.

2. Existen una diversidad de motivos que inducen a los individuos a aceptar empleo en actividades de inteligencia del gobierno. Analizaremos detalladamente algunas de las razones mas comunes, para luego considerar como pueden advertirse o identificarse dichos motivos. El empleado potencial puede alegar cualquier razón para justificar su interes en el empleo, mas le corresponde al agente de CI saber discernir los verdaderos motivos al empleado si ha de poder persuadirle para que acepte trabajar con el gobierno. Sin embargo, esto resulta a menudo dificil y la habilidad necesaria solo puede adquirirse por medio de la experiencia. El agente, por ejemplo, debe saber cuando apelar al sentido de patriotismo del individuo, cuando indicarle que le conviene mejor ser anticomunista, o cuando ofrecerle dinero o alguna cosa material.

3. Pongase por un momento en la posición de la persona que se presenta a ofrecer sus servicios para este tipo de empleo. Esa persona esta arriesgando su seguridad y posiblemente su propia vida al comprometerse a entrar en la zona del blanco para obtener la información que necesita el gobierno.

Se trata de una decision seria en la cual el agente de CI puede contribuir en la determinación final que adopte el empleado potencial. Pero, para ello, el agente de CI debe conocer al individuo, los sentimientos que le motivan y los factores que ejercen influencia sobre su manera de pensar.

4. Vamos a discutir ahora la variedad de motivos que atraen a las personas a estas actividades. Ustedes, por sus experiencias en el trato de personas, podran aportar muchas ideas a esta discusión. Consideremos tres preguntas: (1) Cuales son los motivos que inducen a los individuos a ocuparse en operaciones de inteligencia? (2) En que forma se manifiestan o pueden advertirse dichos motivos? (3) Que tecnicas debe utilizar el agente de Ci para aprovechar dichos motivos en provecho del gobierno?

5. IDEOLOGIA: Se ha comprobado con frecuencia que la creencia en una ideología es la motivación mas conveniente que puede poseer el empleado potencial. Cuando al empleado lo motiva el concepto ideológico, sus puntos de vista, especialmente en lo que a politica y economia se refiere, armonizan con los del gobierno. Por consiguiente, dicho empleado aceptara con frecuencia llevar a cabo tareas y misiones que normalmente declinaria si estuviese motivado por otros factores. El empleado motivado por ideología es, por lo general, mas confiable, leal y dedicado a su trabajo que las personas animadas por otros motivos. La motivación ideológica implica atenerse a determinados conceptos del gobierno, como lo son las luchas anticomunistas o a favor de la democrácia. La devoción al conservatismo, el liberalismo, el individualismo, etc., tambien puede clasificarse como motivacion ideológica. Aun cuando se estan necesariamente vinculadas a partido politico determinado, se propugnan, no obstante, determinadas ideas politicas y modos de vida.

a. La motivacion ideológica del individuo puede advertirse por el interes que demuestre en la politica; es decir, su participación en discusiones sobre asuntos de politicas, su lectura de libros sobre politica y su condición de miembro en grupos de acción politica o que se dedican a comentar acontecimientos politicos. Tambien puede manifestarse por su reacción ante sucesos de actualidad, por su actitud respecto a reformas sociales y aun por su manera de vestir. Cuando el empleado potencial esta motivado por una ideología, el agente de CI puede demostrar interes en ideas politicas y económicas que no tienen que ser necesariamente analogas a las del candidato a empleo.

Puede identificar al gobierno con los mismos ideales que tenga el empleado potencial y sugerirle que estando en el empleo del gobienro estaria en mejor posición de contrinuir eficazmente hacia la realización de dichos ideales.

6. PATRIOTISMO: El patriotismo es otra motivación conveniente en el caracter del empleado potencial. El patriota ama a su país y vive dedicado a el. Le preocupa sobremanera el bienestar de su país, y desea acrecentar su prestigio. Un individuo motivado por patriotismo comprendera, normalmente, el peligro que representa la amenaza de insurrección y estara dispuesto a hacer mucho mas de lo que se espera de el si fuese necesario. La motivación patriotica marcha, por lo general, apareada con la motivacion ideológica.

a. La motivación patriotica puede distinguirse por la manera de pensar, acturar y sentir del individuo. Sus aseveraciones no son necesariamente un claro indicio de motivacion patriotica. Un empleado, potencial motivado por patriotismo, no estara dispuesto, por lo general, a aceptar empleo en una situación peligrosa ajena a toda consideración patriotica. Sin embargo, a dicho individuo se le podria inducir a trabajar para el gobierno con tal que su empleo estuviese relacionado con determinado objetivo patriotico.

"?CUAL ES EL FACTOR DE MOTIVACION MAS COMUN ENTRE EMPLEADOS POTENCIALES?

"RESPUESTA: La Esperanza de alguna remuneración o recompensa."

7. DESEO DE LUCRO: La gran mayoría de los empleados potenciales son impulsados por el deseo del lucro; es decir, trabajan con la intención de que se les pague por sus servicios. Cuando se advierte esta tendencia en el individuo, esto debe comprobarse hasta que no exista la menor duda de ello. La forma en que solicite ser pagado y la manera como ha de gastar lo que recibe debe determinarse. Ademas, el hecho de que se le pague a corto o largo plazo debe considerarse para fines de seguridad.

a. El deseo de lucro es, probablemente, el mas comun entre los motivos mercenarios. Resulta que con frecuencia el empleado potencial esta trabajando, pero desea complementar sus entradas. Aun cuando el dinero es el medio de transacción comunmnete utilizado, el individuo podria pedir que se le pagase con determinados articulos dificiles de obtener.

La remuneración por los servicios del individuo puede originar un problema de seguridad de no haberse tomado las precauciones de tener explicaciones satisfactorias para justificar cualquier mejoramiento repentino en la condición económica o nivel de vida del individuo.

8. DESEO DE PROVECHO PERSONAL: El deseo de provecho personal es algo similar al deseo de beneficio material. Sin embargo, un individuo motivado por beneficio personal no pretende beneficiarse en sentido material. Puede pedir en recompensa un trabajo que le proporciona respecto y cierta condición social en la comunidad. O, puede pedir un favor de gran valor personal, carente totalmente de valor monetario.

a. Por lo general, no es difícil, distinguir al individuo que aceptara trabajar por recompensa material o para fines personales. Una prueba negativa suele dar buenos resultados. El agente de CI sencillamente pretende averiguar si el individuo trabajara gratuitamente. La persona motivada por fines mercenarios generalmente aceptara trabajar con el gobierno si se accede a sus exigencias. No obstante, debe recurrirse a cualquier otro metodo que se supone podria interesar al individuo.

9. FINES PROFESIONALES: Otro tipo de empleado es aquel motivado por fines profesionales. Dicho individuo pudo haber tenido experiencia como investigador policial, detective privado, agente de CI, o investigador para otra agencia del gobierno. Las personas con experiencia en trabajos de investigación pueden realizar tareas como colectores secretos de información con mayor facilidad y destreza que aquellas que no han tenido tal experiencia. El motivo profesional en estos casos es importante, ya que dichos individuos querran, a menudo, continuar en este tipo de trabajo.

10. DESEO DE VENGANZA: El deseo de venganza es otro factor de motivación que prevalece entre muchos empleados potenciales. La venganza es el afan de desquitarse de injusticias reales o imaginarias. Algunas de las razones mas sobresalientes que impulsan a los individuos en esta dirección son: la perdida de sus propiedades o negocios, la perdida del privelegio de ejercer una profesión, y motivos personales como el haber sido victima de robos, violación o lesiones personales. Aunque estos individuos pueden a menudo proporcionar muy buena información, el agente de CI debe percatarse que debido a sus sentimientos personales pueden prejuzgar las cosas y, por tanto, presentar informes exagerados o tergiversados.

Se debe tratar a los empleados motivados por venganza con sumo cuidado, pues, generalmente, son personas emocionalmente inestables.

a. Los empleados potenciales animados por motivos de agravio podran facilmente distinguirse puesto que estos generlamente quedran revelados en la conversación. De no ser asi, las ofenses mas flagrantes podran advertirse mediante un estudio de los antecedentes del individuo. Una muestra de simpatía y el deseo de ayudar por parte del agente de CI, normalmente inducira a ese tipo de individuo a aceptar trabajar con el gobierno. El reclutamiento de personas de esta indole es cosa comparativamente facil. El agente de CI puede sugerirle al empleado potencial a que se afilie a un movimiento, alguna actividad u organización con los cuales puede identificarse, proporcionandole al mismo tiempo la oportunidad de desahogarse.

11. CUALES SON LAS DESVENTAJAS DEL TEMOR COMO UN FACTOR DE MOTIVACION.

a. El temor no puede emplearse normalmente con buen exito para motivar a los individuos. La experiencia ha demostrado que la información obtenida a base del temor es información indigna de confianza. Los empleados con actitudes negativas tienden a ofrecer resistencia pasiva. Por tanto, la presencia del menor obstaculo sera motivo para que dejen de cumplir con sus tareas. Ademas, si a un individuo se le ha reclutado valiendose del temor como arma, el agente de CI debe estar en condiciones de mantener la amenaza.

b. Por ejemplo, un idividuo que habia cometido un crimen en determinado pais fue reclutado tras amenazas de que si dejaba de hacerlo se le castigaría por haber violado la ley. El individuo, desde luego, acepto la oferta generosa del gobierno y trabajo satisfactoriamente por siete anos. Sin embargo, al terminar dicho lapso presento su renuncia. El sabia perfectamente que existia una disposición legal mediante la cual los casos criminales prescriben a los siete anos y, por tanto, el gobierno ya no le podia encausar por el crimen cometido.

12. Hemos tratado hasta ahora la manera de precisar e identificar algunas de las motivaciones mas comunes que suelen animar al empleado potencial. Hemos considerado distintos metodos mediante los cuales el agente de CI puede valerse de la motivación del individuo para inducirle a participar en operaciones de colección de información para el gobierno.

Dijimos que en algunos casos resulta dificil deterimar los verdaderos motivos que pudiesen alentar a determinadas personas a trabajar con el gobierno. En otros casos, pueden existir razones que aparentan estar intimamente relacionadas. Muy rara vez se encontrara a un individuo motivado unica y exclusiamente por un solo factor. Ud. como agente de CI debe saber que procedimientos emplear cuando se trata de separar e identificar motivos y emociones aparentemente en conflicto. Cuando el individuo esta impulsado unicamente por fines mercenarios, es preciso andar con sumo cuidado. Si el gobierno puede adquirir los servicios de la persona por determinado precio, las guerrillas tambien pueden obtenerlos por una suma superior.

E. METODOS PARA HALLAR A EMPLEADOS POTENCIALES:

1. Vamos a considerar ahora algunos metodos que pueden utilizarse para hallar a empleados competentes. El agente de CI debe agotar todos los esfuerzos en esta busqueda, procurando realizar sus actividades con discrecion y sin revelar el porque de su interes en determinada persona.

2. Son inmensas las posibilidades de encontrar a personas dispuestas a colaborar con el gobienro en el lugar donde se desarrolla un movimiento de insurrección. Determinados individuos, organizaciones y empresas comerciales deben ser objeto de infiltración por empleados del gobierno, a fin de lograr información sobre las guerrillas. Consideraremos ahora como el agente de CI puede, con discreción, hallar e identificar a los empleados potenciales que estan colocados y que tienen acceso a la información deseada. El sabe exacamente las cualidades que debe reunir el empleado potencial, mas el problema es encontrar a la persona apropiada.

3. METODOS PARA LOCALIZAR EMPLEADOS:

Archivos y Registros.

Actividades del Agente de CI.

Otras Agencias del Gobierno.

Actividades Militares.

Trabajadores Religiosos Locales, Medicos, etc.

Otros Empleados.

a. ARCHIVOS Y REGISTROS:

1) Los archivos, registros y publicaciones representan un buen punto de partida en la busqueda de empleados potenciales. Los archivos y registros contienen información relativa a objetivos de valor. Las listas de nombres de personas y organizaciones pueden ayudar a encontrar a las personas que reunan los requisitos necesarios. Un archivo, por ejemplo, que contenga los nombres e información acerca de las familias y amistades de personas que han sido victimas de las guerrillas podria ser de gran valor. Es logico suponer que dichos individuos detestan a las guerrillas y que podrian estar anuentes a participar en las actividades de inteligencia del gobierno.

2) Los archivos sobre asuntos criminales tambien pueden ser muy utiles. El agente de CI debe tener presente que un criminal no tiene que ser necesariamente un guerrillero. Si bien los guerrilleros muchas veces acostrumban valerse de los criminales para realizar operaciones de contrabando, circular dinero falso, traficar en articulos de contrabando, etc., no debe cometerse el error de confundir a los dos. Si el gobierno coloca al criminal y al guerrillero en la misma categoria, el puede obligar al criminal a colaborar con el guerrillero. Por otra parte, un ex-delincuente que no simpatiza con la causa de la guerrilla, podria de buena gana aceptar trabajar con el gobierno.

3) Los registros de compañias comerciales que comercian en municiones, material sanitario y demas equipo que han de necesitar las guerrillas pueden proporcionar datos que permitan hallar a empleados potenciales en dichas empresas. El contar con un empleado del gobierno en una casa comrecial de este tipo permitira percatarse con anticipacion de posibles actividades de guerrilla y obtener información detallada sobre operaciones especificas. La comprobación de los archivos tambien puede suministrar información adicional sobre personas ya consideradas como posibiles candidatos para nuestro empleo.

b. ACTIVIDADES DEL AGENTE DE CI:

1) La busqueda de empleados potenciales debe realizarse como parte de las actividades normales del agente de CI. Puede ocuparse, de ordinario, en trabajos de tipo policial o de otra indole que le permitan recorrer toda la zona.

Pero, no importa el tipo de trabajo que efectua, es indispensable que cuente con el respeto y la cooperación voluntaria de la población. De lograr este cometido, podra considerar a la población en su totalidad como empleados potenciales.

2) En sus recorridos, el agente de CI tendra indudablemente, la oportunidad de conocer a funcionarios del gobierno, comerciantes e individuos de todas las clases sociales. Debe procurar tratar a campesinos, propietarios de pequenos negocios, obreros, etc. Dichas personas bien podrian convertirse en guerrilleros o colectores de información para el gobierno. El agente de CI puede orientar las conversaciones hacia temas que le permitan evaluar a su interlocutor y asi lograr información que podria comprobar posteriormente en los archivos. Sin embargo, debe tener siempre presente que cualquier individuo con quien entable conversación muy bien podria resultar ser miembro de la organización de la guerrilla.

c. OTRAS AGENCIAS DEL GOBIERNO:

1) Las agencias del gobierno pueden en muchos casos ayudar a descubrir empleados potenciales. No obstante, aun en este caso, el agente de CI debe disimular todo interes que tuviese en la persona indicada, ya que existe la posibilidad de que las guerrillas tengan informantes dentro del gobierno. Por otra parte, un funcionario leal podria revelar inadvertidamente dicha información.

2) El agente de CI debe revisar los registros en todos las dependencias del gobierno que se dedican a la investigación y comprobación de los antecedentes de los empleados. Esto permitira identificar a parientes y amistades de las guerrillas, asi como a individuos provenientes de zonas dominadas por ellos, quienes podrian ser de utilidad al gobierno. Es de esperarse que en los campamentos y centros de refugiados, en los lugares donde se efectuan interrogatorios, en los puntos de control y distribución de alimentos, y aun en los almacenes y mercados, habran de encontrarse registros de alguna especie.

3) El agente de CI puede aprovecharse de los programas de asistencia mediante los cuales el gobierno le suministra alimentos, vesturario, asistencia medica vivienda a la población. Como se trata de progamas con los cuales el gobierno esta ya identificado, a los individuos que se han beneficiado de ellos se le puede persuadir para que colaboren en la busqueda de personas dispuestas a trabajar con el gobierno.

El agente de CI debe de dar dadivas y recompensas para informacion que conduzca al arresto, captura o muerde de guerrillas es otro metodo que tambien puede utilizarse con provecho en localizar empleados potenciales.

d. ACTIVIDADES MILITARES:

1) El realizar servicio de patrulla y demas actividades militares que implican establecer contacto con la poblacion, es otra manera discreta de lograr informacion. Las unidades miltares, al efectuar sus tareas normales de reconocimiento en las aldeas, suelen registrar las casas e interrorgar a los aldeanos. El agente de CI o uno de sus supervisores podria acompanar la patrullas y hacer ver que realiza una mision rutinaria de interrogacion.

e. TRABAJADORES RELIGIOSOS LOCALES, MEDICOS, ETC:

1) Los educadores, doctores, trabajadores sociales y religiosos en la localidad tambien pueden proporcionarle mucha informacion al agente de CI. Dichos individuos mantienen, por lo general, una estrecha relacion con la poblacion y gozan del respeto de la misma. Acostumbran conservar tambien uan diversidad de registros que podrian ser una fuente de informacion util.

f. OTROS EMPLEADOS:

1) A veces, los individuos en el servicio del gobierno pueden ayudar a encontrar a otros empleados. En algunos casos, el empleo de personas que ya trabajan para el gobierno es absolutamente indispensable. En otros casos, el agente de CI puede emplear a un individuo cuya unica mision sera la de hallar a empleados potenciales. Por razones de seguridad, desde luego, al individuo encargado de la tarea de encontrar a empleados potenciales no se le debe decir si las personas recomendadas por el fueron posteriormente empleados por el gobierno. La practica de utilizar los servicios de personas ya empleadas con el gobierno para hallar a otros empleados puede resultar peligrosa. El agente de CI debe conservar absoluto control en estas situaciones y tener plena confianza en el juicio de la persona a quien hubiese delegado la mision de encontrar a nuevos empleados.

F. LA BUSQUEDA DE EMPLEADOS DENTRO DE LA ORGANIZACION.

1. Hemos considerado, de manera mas o menos detallada, los requisitos esenciales y los factores que motivan a los empleados o empleados potenciales. Discutimos algunos de los procedimientos mas comunes utilizados para hallar a dichos empleados. Al destacar la importancia de la accesibilidad a información valiosa, dijimos que en estas situaciones era mucho mas aconsejable procurar los servicios de personas que se encuentran dentro de la organización de guerrilla. Resulta logico, por tanto, comprender que la busqueda de individuos apropiados debe concentrarse y circunscribirse, en primer termino, a las personas que militan en las filas de la organización subversiva. No debe descuidarse de ninguna manera la posibilidad de utilizar los servicios de las personas vinculadas en una u otra forma con el movimiento de insurrección.

2. Lo ideal en cuanto a todo intento de infiltración seria realizarlo en el nivel mas elevado de la organización de guerrilla. Considerando las medidas de seguridad propias en estas organizaciones y el adoctrinamiento ideólogico de los dirigentes de estos movimientos, semejante empresa podria parecer demasido osada. No obstante, no debe descartarse nunca la posibilidad sin antes pensar en ella seria y juiciosamente. El guerrillero es humano y, por consiguiente, sujeto a cometer errores, a incurrir en apreciaciones erradas y a descuidarse en lo que a medidas de seguridad se refiere. Abundan los casos en la historia de individuos claves que han abandonado las filas de un movimiento de guerrilla por motivos casi de todo tipo imaginable, desde lo filosofico hasta lo psicopatico.

3. El escalon medio de la organización de guerrilla es el siguiente lugar mas aconsejable donde usted debe buscar a sus empleados. Existe una cantidad mas numerosa a este nivel, quienes son, por lo general, personas menos decididas y convencidas en sus creencias personales e ideólogicas. Esto proporciona un campo mas amplio donde encontrar a empleados potenciales, pero, naturalmente el grado de acceso a información que puedan tener estos individuos disminuye, generalmente, en proporcion a la influencia y poder del individuo.

4. Debe tenerse presente que dentro de la estructura de la organización de guerrilla, existen personas quienes ya sea por neglicencia, descuido y otras razones, ajenes a toda consideración ideólogica, se hallan en posiciones vulnerables.

A menudo, algunos miembros principales del movimiento pueden desconfiar de otros por celos, producto de ciertas decisiones tomadas, por diferencias de personalidad o en la lucha por alcanzar el poder. Las personas que han sido disciplinadas por la organización de guerrilla son, por lo general, buenos candidatos para nosotros. A veces, el gobierno puede hasta fomentar la discordia entre las filas de los elementos de la guerrilla mediante maquinaciones habilmente planificadas y ejecutadas.

5. Cualquiera de estos factores o una multiplicidad de ellos, pueden proporcionar al agente de CI la opportunidad de adquirir los servicios de individuos en puestos de dirección en la organización de la guerrilla. Sin embargo, todo intento por abordar a individuos en el escalon medio o superior de dicha organización debe hacerse con suma discreción tras cuidadosa selección de los empleados. El escudrinamiento continuo y metodico de los archivos, registros e informes debe complementarse y confirmarse mediante la observación cuidadosa del individuo que se esta investigando para nuestros fines.

6. En los niveles inferiores de operación de actividades de la guerrilla, el accesso de los individuos a información valiosa es sumamente limitado, pero si se logra una gran infiltración a este nivel, ello puede ser una fuente valiosa de información acerca de las actividades de la guerrilla en la localidad. Las medidas de seguridad en estos niveles inferiores no son del todo eficaces y a menudo se encuentra que los individuos en este nivel, con la promesa de conseguirles algun beneficio personal o una recompensa monetaria estarian dispuestos a cooperar.

7. Otro metodo de lograr infiltrarse en la organización de la guerrilla consiste en reclutar personas que se sabe estan ocupadas en actividades clandestinas de inteligencia en provecho de las guerrillas. Aun cuando este metodo es dificil e implica cierta medida de riegso, si se logra ejecutarlo con exito, los resultados pueden ser sumamente satisfactorios. Cualquier empleado hostil que sea apresado por o que se encuentre en una situación comprometedora con el gobierno, debe ser objeto inmediatamente de una evaluación exhaustiva, a fin de determinar si sus servicios serian debeneficio para el gobierno.

8. La base de apoyo de las guerrillas es otro sitio propicio en donde buscar empleados potenciales. A medida que crece su organización, mayor es la dependencia de las guerrillas en la población local para fines de apoyo logistico, apoyo económico, recursos humanos y medios de refugio.

Dentro de esta base de apoyo, las medidas de seguridad suelen ser debil, siendo probable la existencia de un numero de personas no identificadas con la causa de la guerrilla. Algunas pueden oponerse a las guerrillas, aun cuando sea con discreción bien sea por motivos ideológicos o patrioticos, o debido a alguna desventura atribuida directa o indirectamente a actos de intimidación, terrorismo y represión de elementos de la guerrilla. Las personas en estas situaciones pueden afiliarse al movimiento de insurrección por que les conviene o como medio de supervivencia. En consecuencia, los individuos en estas condiciones podrian considerarse como nuestros candidatos logicos.

9. En los lugares donde las guerrillas han logrado atraer a trabajadores, tenderos, estudiantes, campesinos, mujeres y otros grupos en nucleos disciplinados de apoyo, el gobierno debe procurar contar con empleados en cada grupo. Resulta, por lo general, mucho mas facil el tratar de obtener los servicios de los miembros fundadores en estos grupos que el intentar de introducir a una persona en dichas organizaciones.

10. En las zonas donde las guerrillas han logrado establecer una base de apoyo dentro de la población, los educadores, los doctores, el clero y los dirigentes civicos suelen, con frecuencia, permanencer leales al gobierno en virtud de sus posiciones. Dichos individuos pueden proporcionar información y hacer recomendaciones muy valiosas respecto a empleados potenciales. No debe pasarse por alto, arbitrariamente, a ninguna empresa, organización o grupo que mantenga relaciones o efectue transacciones con las guerrillas.

11. La experiencia ha demostrado que el radio de accion de las guerrillas se halla limitado unicamente por su capacidad fisica para abarcar todos sus blancos. Algunos blancos de alta prioridad son universales, mientras que otros pueden ser propios de un pais determinado. Entre los blancos mas comunes de las guerrillas pueden mencionarse las universidades, los sindicatos, organizaciones religiosas, los organos de divulgación, los partidos politicos en la localidad y las organizaciones policiales y militares.

12. Un gobierno amenazado con un brote de insurrección no debe dejarse aventajar de las guerrillas en el reclutamiento de empleados dentro de dichas organizaciones. Cada objetive conocido y lo que se espera habra de ser blanco en el futuro, deben ser objetos de una investigación periodica con miras de procurar los servicios de aquellos individuos que reunan los requisitos necesarios.

13. El alcance o la magnitud de toda infiltración dentro de una organización debe considerarse en relación con las circunstancias existentes en la misma. En algunos casos, puede ser necesario el escogimiento de un solo empleado clave para lograr la información requerida, mientras que en otras ocasiones la proliferación de empleado del gobierno en la organización puede ser tanto posible como aconsejable. Generalmente, es preferible infiltrar toda organización conocida donde laboran elementos de la guerrilla en vez de pretender vaticinar su estrategía para luego salir equivocado.

RESUMEN:

A. Hemos discutido los metodos empleados para encontrar a personas aptas para trabajar al servicio del gobierno en actividades secretas de colección de información. Consideramos algunos de los requisitos que deben reunir dichas personas y fijamos algunas normas generales para que sirvan de criterio en el escogimiento del personal. No obstante, reconocemos que toda norma debe ser lo suficientemente flexible para permitir ligeras adaptaciones segun la naturaleza del trabajo que ha de realizar la persona. Ademas, dijimos que rara vez podra encontrarse en una persona todas las cualidades positivas deseables.

B. Hablamos tambien de la manera de percatarse e identificar algunas de las motivaciones mas comunes que animan a los empleados potenciales. Advertimos que resulta dificil precisar las verdaderas motivaciones que impulsan al individuo en algunas casos y que en otros, dichas motivaciones pueden estar intimamente relacionadas. De ahi, la importancia de saber como separar e identificar las distintas emociones y motivos que pudiesen estar animando al individuo.

C. Finalmente, discutimos la utilidad de los registros y archivos y la ayuda que pueden proporcionar los funcionarios de gobierno, las agencias del gobierno y otros empleados en la tarea de hallar a empleados potenciales dentro de la organización de la guerrilla, en su base de apoyo y en los lugares donde proyectan desarrollar sus actividades.

CAPITULO III

INVESTIGACION Y CONTACTO INICIAL

INTRODUCCION:

Como probablemente ya han supuesto, hay tres pasos que se deben seguir en la consecución de un empleado potencial: encontrarlo, investigar sus antecedentes y establecer el contacto. Todos los demas pasos subsiguientes son parte de la fase de utilización. Hemos considerado el procedimiento que el agente de CI debe seguir a fin de encontrar a un presunto empleado. Debera considerar la posible colocación del presunto empleado y la facilidad con que podra operar en un ambiente dado, ademas de considerar todas sus aptitudes. Tambien debera escudrinar la motivación que puede tener el individuo. Debera conocer las vulnerabilidades de los guerrillas y como y donde buscar a los presuntos empleados.

DESARROLLO:

A. Cuando el agente de CI haya encontrado, de manera tentativa, a un presunto empleado, el debera iniciar una investigación de sus antecedentes a fin de obtener toda la información disponible, antes de realmente comenzar a establecer el contacto en si. Al realizar la investigación debera utilizar a su personal de apoyo en donde sea necesario. Para obtener la información pertinente se podran usar todos los recursos de investigación. El agente de CI debera deshacerse del personal, que por alguna razón u otra no sea apropiado para la misión. El debera investigar todos los archivos incluyendo los de todas las agencias gubernamentales pertinentes sin revelar la verdadera naturaleza de la investigación. El agente de CI en esencia, realizara una investigación inicial cabal de lo antecedentes del presunto empleado, de su personalidad, de sus caracteristicas sobresalientes y vicios, de sus gustos y de sus adversiones, etc.

B. Una vez que se haya terminado la investigación inicial, el agente de CI análizara la información y desarrollara un plan para abordar al individuo. En otras palabras, el inicia el procedimiento para establecer el contacto, en el momento en que comienza a análizar la información y a evaluar al individuo.

Como se les informo en la fase de consecución, el paso para establecer el contacto es un procedimiento completo que debe ser planeado y desarrollado a fin de que el agente de CI pueda convencer a un individuo de que acepte el empleo. Reconocemos que existiran ocasiones cuando, debido a la naturaleza de la misión y al hecho de que el agente de CI haya entablado una buena amistad con el individuo, quiza no sea necesario realizar la investigación minuciosa y el procedimiento elaborado para establecer el contacto. En tales casos raros, se podra prescindir de la fase de consecución. Pero, en la mayoria de los casos, el agente de CI tendra que seguir el procedimiento para establecer el contacto.

C. Este procedimiento se puede dividir en pasos definidos de acuerdo con la accion que se tenga que realizar. Ya mencionamos el paso de la evaluación, en el cual analizamos la información obtenida durante la investigación inicial y determinar el metodo que vamos a emplear para convencer al individuo de que colabore con el gobierno. Despues planeamos la manera como se va a abordar al individuo. Esto se hara afablemente a fin de que podamos ganarnos su respecto, su amistad y su confianza. Hay muchas maneras de abordar a un individuo; el agente de CI, valiendose de su imaginación, decidira la mas coveniente. Antes de tratar de abordar al individuo, debera establecer las relaciones necesarias para poder ganarse su confianza y respeto al comienzo, asi como posteriormente, su lealtad y control. El agente de CI, en la fase de encontrar a un presunto empleado, debe haber analizado la motivación que puede tener el individuo y debe haber extendido su estudio despues de la investigación inicial. Al tratar de familiarizarse con el individuo, el agente de CI determinara la motivación que este puede tener y aprovecharla totalmente. Cultivara la amistad del presunto empleado y la desarrollara hasta que haya tenido suficiente tiempo para estudiarlo detenidamente; despues, y solamente despues es cuando el realmente tratara de establecer el contacto --- tratar de convencerlo de colaborar con el servicio de inteligencia.

D. Como pueden observar, para que se pueda terminar la fase de consecución se necesita mucho tiempo, planeamiento minucioso, análisis y gran destreza. Estamos tratando con seres humanos que tienen sus propias ideas y actuan individualmente. Cuando se termina la investigación y se comienza a establecer el contacto en si, dependemos de la información y de la habilidad para analizar al individuo y desarrollar las situaciones. La mayoría de las operaciones relacionadas con presuntos empleados son analíticas.

Sin embargo, debido a que estamos trabajando con idividuos, ciertas partes de nuestras operaciones pueden considerarse como un "arte". Debemos reconocer este hecho y desarrollar este arte necesario para terminar fructuosamente el procedimiento para establecer el contacto. Si estudian la parte analítica y aprenden a aplicarla tan bien como su sentido comun, intuición, conocimientos y arte, indudablemente tendran exito.

E. INVESTIGACION DE LOS PRESUNTOS EMPLEADOS:

1. ESCUDRINAMIENTO SISTEMATICO:

-----PUNTOS FUERTES
-----DEBILIDADES
-----PERSONALIDAD
-----IDEOLOGIA
-----RELIGION
-----SITUACION ECONOMICA
-----INCLINACIONES POLITICAS
-----EDUCACION
-----INSTRUCCION
-----VIAJES
-----COSTUMBRES
-----AMISTADES
-----IDIOMAS

2. Supongamos que se asigno una misión y que ya la hemos análizado, asi como sus requerimientos y el blanco. Tambien hemos encontrado algunos presuntos empleados quienes parecen reunir las cualidades necesarias para ser colocados en un area y operar con facilidad en un ambiente dado a fin de cumplir una misión. Ahora debemos estudiar la lista para determianr cual es el individuo que reuna las mejores cualidades para llevar a cabo la misión. Este análisis es un estudio sistematico del individuo, que incluye sus puntos fuertes, debilidades, personalidad, ideología, religión, situación económica, inclinaciones politicas y afiliaciones, linaje, educación, instrucción profesional superior a la obligatoria, viajes al estranjero, costumbres, amistades y sus conocimientos linguisticos, Nosotros realizamos una investigación minuciosa de cada individuo a fin de que podamos eliminar a los que no sean aptos y seleccionar a los mas apropiados.

3. Esta investigación se lleva a cabo minuciosamente pero sin que nadie se entere. El agente de CI y sus superiores son los unicos que deben conocer la verdadera razón por la cual se esta realizando la investigación.

Se debe tener en mente que toda la información, aunque sea derogatoria o no, es importante para la investigación. Por lo tanto, el agente de CI al investigar los archivos, debera buscar toda la información que se puede obtener sobre el presunto empleado, debido a que solamente el podra planear y perfeccionar su procedimiento para establecer el contacto, cuando tenga toda esta información en su poder. Al igual que en cualquiera otra operación, el, a fin de lograr su proposito, planeara cada movimiento para poder asegurar una operación sistematica y sin problemas.

F. PROCEDIMIENTOS DE LA INVESTIGACION INICIAL:

1. El agente de CI, durante la investigación inicial, debera desarrollar la información necesaria, teniendo la siguiente pregunta en mente, ?Debo continuar la investigación? Si la evidencia indica que el individuo trabaja para otro servicio amigo, o que colabora con el movimiento de la guerrilla, debemos coordinar su utilización para otro tipo de misión en el ultimo caso. Podemos continuar la investigación, pero probablemente ya no sera con la intención de utilizar al individuo en la misión que le teniamos destinada. Si se determina que el individuo es un criminal o un estafador conocido en los circulos de inteligencia, normalmente se descontinuara la investigación. Sin embargo, recuerden que quiza en algunas situaciones se requeriran los servicios de una persona de esa naturaleza, asi que no lo descarten automaticamente. Ustedes ya habran analizado su misión y sabran el tipo de individuo que podra cumplir la misión; asi que seleccionen el mas apropiado.

2. En casi todos los casos es necesario que la investigación se comience con una comprobación de los archivos en nuestra propia oficina. Pueden existir casos aislados en que se requerira que se lleve a cabo una comprobación inmediata de los archivos de otra agencia, ya que es posible que dicha información no este disponible mas adelante o debido a que la información en tales archivos se requiere con urgencia. Cualquiera que ea el caso, el agente de CI debera seguir flexible y aplicar su sentido comun. Por lo general, nosotros realizamos una investigación en nuestros propios archivos a fin de determinar si algunos de nuestros presuntos empleados han contribuido información voluntariamente o si se han anotado sus nombres en dichos archivos por alguna razón u otra. Con frecuencia, se han desarrollado buenas pistas y excelentes investigaciones debido a que el agente de CI comenzo con una comprobación cabal de sus propios archivos.

Ya que la oficina principal esta en un nivel superior, esta, ademas de tener información sobre nuestra area de interes, tambien tiene información sobre todas las actividades bajo su responsabilidad. Tenemos dos grandes ventajas cuando se realizan las investigaciones en los archivos de nuestra propia agencia: Primero, lo mas probable es que la veracidad de la fuente de dicha información se haya evaluado con precisión, simplificando asi el análisis; y, segundo, existen menos probabilidades de que se comprometa la seguridad y los problemas pertinintes se podran resolver son mayor facilidad. En el primer caso, el agente de CI siempre podra hacerles preguntas a sus compañeros que interrogaron a la fuente o que llevaron a cabo la investigación anterior. Si no puede establecer contacto con el investigador original, podra obtener la clasificación asignada por el sobre la veracidad de la fuente. Si realiza la investigación dentro de su propia organización, es menos probable que se desarrollen problemas de seguridad debido a que no existe la necesidad de tener que revelarles los nombres de los individuos a otras personas fuera de su agencia.

3. Frecuentemente, ni la oficina de pertenencia ni la oficina principal tienen la información que se requiere y el agente de CI tendra que análizar los archivos de las otras agencias. Al investigar dichos archivos, no debe indicar el proposito de la investigación. Por ejemplo, nuestra agencia de inteligencia normalmente tendria relaciones con otras unidades y agencias militares y civiles de inteligencia y de policia. Debe existe un buen enlace, probablemente podria investigar los archivos de la otra agencia y eliminar de esa manera los riesgos de comprometer la seguridad. Sin embargo, todas las agencias no permiten que nadie vea sus archivos, pero si usted les proporciona una lista, ellos mismos llevaran a cabo la investigación. El agente de CI puede ocultar su verdadero proposito o la naturaleza de la investigación de diversas maneras, Ejemplo: el puede someter una lista de 15 o de mas nombres algunos de los cuales son presuntos empleados y puede solicitar que se le proporcione toda la información que las agencias tengan sobre cada uno de los individuos. Esto ocultaria la verdadera naturaleza de la investigación ademas de desfrazar los nombres. Se pueden utilizar otros metodos; pero, el debe de que cercirarse de que se mantenga la seguridad en todo momento.

4. El agente de CI, al terminar su investigación puede determinar que el individuo no este colaborando con otra agencia. Aunque haya establecido contacto con la agencia, es posible que sus representantes hayan tenido sus razones para no proveer la información solicitada. Una investigación de los archivos que de un resultado negativo generalmente le deja conclusiones al agente de CI: Primero, que el informante no tiene antecedentes criminales para la inteligencia; segundo, que si es un criminal o un guerrillero, ha sido lo suficientemente audaz para no ser descubierto. Una fuente o un agente de inteligencia competente del enemigo estara bien adiestrado y evitara que los descubran. El habra aprendido muchas de las mismas técnicas que el agente de CI del gobierno y estara tan interesado como el en no comprometer la seguridad. La falta de informacion, como resultado de una investigacion de los archivos, indica que se debe seguir la investigacion. El agente de CI no puede sacar sus conclusiones ni desarrollar un plan si no tiene informacion.

5. El agente de CI, despues de investigar los archivos, debe llevar a cabo una investigacion en la comunidad para averiguar sobre la reputación, personalidad, caracter, costumbres, pasatiempos favoritos, costumbres sociales, etc., del presunto empleado. Puede realizar esta parte de la investigación el mismo, o puede asignarle la misión al personal de apoyo de investigaciones. En areas amigas podran llevar a cabo la investigación en la comunidad con facilidad. Normalmente no es conveniente que el agente de CI lleve a cabo investigaciones en areas controladas por las guerrillas. Debemos suponer que las guerrillas estan vigilando a numerosos agentes de CI del gobierno. Si el le hace preguntas a los aldeanos y a otros personas sobre una persona o un grupo de personas, las guerrillas sospecharan inmediatamente y su operación fracasara; debe emplear a su personal de apoyo de investigaciones secretas para buscar información. Estos pueden utilizar cualesquiera medios para la coleccion de la información, dependiendo del personal implicado y de la situacion especifica. El esta ubicado en el area, conoce a la mayoría de los aldeanos y puede hacer preguntas casualmente sin levantar sospechas. El puede desempeñar el papel de un viajero ambulante locuaz que esta interesado en vender sus mercancias. hay que buscar la información sin levantar sospechas.

6. Tanto el agente de CI como su ayudante tienen numerosas identidades de las cuales pueden escoger cuando llevan a cabo una investigacion en una comunidad amiga.

Por ejemplo, debido a que el gobierno tiene numerosos proyectos que abarcan mejoras urbanas, reconstrucciones rurales o reformas agrarias, es comun ver representantes en la comunidad haciendo preguntas y tomando notas. Simular la identidad de un investigador para el departamento de estadisticas que esta tomando el censo de la población es una muy util. El agente de CI, al simular la identidad de tal representante puede busacr muchisima información sin levantar sospechas.

7. Aunque las técnicas de vigilancia serán consideradas detalladamente mas adelante en la instrucción, debemos considerarlas aqui desde el punto de vista de su utilidad en la investigación de un presunto empleado. Durante nuestra consideracion de la investigación, estipulamos que se pueden desarrollar pistas que podrian ayudar desmesuradamente. Si por alguna razón u otra, no hay información en los archivos y una investigación cabal en la comunidad de resultados inadecuados, el agente de CI puede emplear la vigilancia para desarrollar su investigación. Quiza desee averiguar las actividades o intereses; y puede que desee investigar la relación o las ideas que tenga el presunto empleado con respecto al movimiento de la guerrilla. Se necesitan un planeamiento cabal, asi como personal adiestrado e inteligencia para llevar a cabo una vigilancia de investigación, la vigilancia se debe llevar a cabo en secreto a fin de que ni el individuo no las guerrillas descubran la operación. Al igual que todas las otras medidas.

8. En los casos singulares en donde todos los otros metodos de investigación no rindan la información adecuada, el agente de CI podra intentar conversar con el presunto empleado. Debe planear tal conversación hasta el ultimo detalle antes de tratar de hablar con el presunto empleado. La conversación es tal como la palabra lo implica, una charla informal. El individuo tendra la impresión de que esta conversando amistosamente con un individuo cortes. El agente de CI debe tratar de lograr la información que le hace falta sin que el individuo sospeche su proposito. Una vez que tal conversación haya sido planeada; es decir, cuando haya determinado la manera como se le va a presentar al individuo y desarrollar la información que se requiera casualmente, la conversación en si dependera de la ingeniosidad y de su imaginación. El debe estar pendiente para captar cualquier observación que pueda usarse y debe estar preparado para desarrollar información adicional. El debe retener en su mente toda la información que obtenga.

4. El agente de CI, al terminar su investigación puede determinar que el individuo no este colaborando con otra agencia. Aunque haya establecido contacto con la agencia, es posible que sus representantes hayan tenido sus razones para no proveer la información solicitada. Una investigación de los archivos que de un resultado negativo generalmente le deja conclusiones al agente de CI: Primero, que el informante no tiene antecedentes criminales para la inteligencia; segundo, que si es un criminal o un guerrillero, ha sido lo suficientemente audaz para no ser descubierto. Una fuente o un agente de inteligencia competente del enemigo estara bien adiestrado y evitara que los descubran. El habra aprendido muchas de las mismas técnicas que el agente de CI del gobierno y estara tan interesado como el en no comprometer la seguridad. La falta de información, como resultado de una investigación de los archivos, indica que se debe seguir la investigación. El agente de CI no puede sacar sus conclusiones ni desarrollar un plan si no tiene información.

5. El agente de CI, despues de investigar los archivos, debe llevar a cabo una investigación en la comunidad para averiguar sobre la reputación, personalidad, caracter, costumbres, pasatiempos favoritos, costumbres sociales, etc., del presunto empleado. Puede realizar esta parte de la investigación el mismo, o puede asignarle la misión al personal de apoyo de investigaciones. En areas amigas podran llevar a cabo la investigación en la comunidad con facilidad. Normalmente no es conveniente que el agente de CI lleve a cabo investigaciones en areas controladas por las guerrillas. Debemos suponer que las guerrillas estan vigilando a numerosos agentes de CI del gobierno. Si el le hace preguntas a los aldeanos y a otros personas sobre una persona o un grupo de personas, las guerrillas sospecharan inmediatamente y su operación fracasara; debe emplear a su personal de apoyo de investigaciones secretas para buscar información. Estos pueden utilizar cualesquiera medios para la colección de la información, dependiendo del personal implicado y de la situación especifica. El esta ubicado en el area, conoce a la mayoría de los aldeanos y puede hacer preguntas casualmente sin levantar sospechas. El puede desempeñar el papel de un viajero ambulante locuaz que esta interesado en vender sus mercancias. hay que buscar la información sin levantar sospechas.

6. Tanto el agente de CI como su ayudante tienen numerosas identidades de las cuales pueden escoger cuando llevan a cabo una investigación en una comunidad amiga.

Por ejemplo, debido a que el gobierno tiene numerosos proyectos que abarcan mejoras urbanas, reconstrucciones rurales o reformas agrarias, es comun ver representantes en la comunidad haciendo preguntas y tomando notas. Simular la identidad de un investigador para el departamento de estadisticas que esta tomando el censo de la población es una muy util. El agente de CI, al simular la identidad de tal representante puede busacr muchisima información sin levantar sospechas.

7. Aunque las técnicas de vigilancia serán consideradas detalladamente mas adelante en la instrucción, debemos considerarlas aqui desde el punto de vista de su utilidad en la investigación de un presunto empleado. Durante nuestra consideracion de la investigación, estipulamos que se pueden desarrollar pistas que podrian ayudar desmesuradamente. Si por alguna razón u otra, no hay información en los archivos y una investigación cabal en la comunidad de resultados inadecuados, el agente de CI puede emplear la vigilancia para desarrollar su investigación. Quiza desee averiguar las actividades o intereses; y puede que desee investigar la relación o las ideas que tenga el presunto empleado con respecto al movimiento de la guerrilla. Se necesitan un planeamiento cabal, asi como personal adiestrado e inteligencia para llevar a cabo una vigilancia de investigación, la vigilancia se debe llevar a cabo en secreto a fin de que ni el individuo no las guerrillas descubran la operación. Al igual que todas las otras medidas.

8. En los casos singulares en donde todos los otros metodos de investigación no rindan la información adecuada, el agente de CI podra intentar conversar con el presunto empleado. Debe planear tal conversación hasta el ultimo detalle antes de tratar de hablar con el presunto empleado. La conversación es tal como la palabra lo implica, una charla informal. El individuo tendra la impresión de que esta conversando amistosamente con un individuo cortes. El agente de CI debe tratar de lograr la información que le hace falta sin que el individuo sospeche su proposito. Una vez que tal conversación haya sido planeada; es decir, cuando haya determinado la manera como se le va a presentar al individuo y desarrollar la información que se requiera casualmente, la conversación en si dependera de la ingeniosidad y de su imaginación. El debe estar pendiente para captar cualquier observación que pueda usarse y debe estar preparado para desarrollar información adicional. El debe retener en su mente toda la información que obtenga.

G. PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER EL CONTACTO:

1. Es dificil considerar la investigación inicial en relación con el inicio del procedimiento para establecer el contacto debido a que se traslapán. El agente de CI, naturalmente, debe comenzar a evaluar la presunta fuente tan pronto como tenga la información que requiere para planear la manera como va a abordar al individuo y establecer el contacto. Pero el individuo debe mantenerse bajo una investigación continua. Como resultado de la investigación inicial, se desarrollara un archivo grande del cual podran seguirse otras pistas. El agente de CI deseara saber cada acción e inclinacion del individuo, no solamente durante las fasés de la investigación inicial y de contacto sino tambien durante su adiestramiento, desempeño de sus obligaciones y todos sus empleos. Por lo tanto, se mantendra una investigación continua, no diaria, sino una de manera irregular para estar al tanto de todas las actividades del presunto empleado.

2. Una vez que el agente de CI haya buscado toda la información adecuada para análizar y evaluar al presunto empleado, el comenzara el procedimiento para establecer el contacto en si. Un procedimiento es un metodo particular qeu se sigue para llevar a cabo algo que generalmente abarca distintos pasos u operaciones. El procedimiento para establecer el contacto es el método que se sigue para conocer, cultivar la amistad y subsiguientemente, convencerlo de que colabore. Esta es una secuencia que se debe seguir si el agente de CI ha de convencer al individuo de que acepte el empleo. No es una enumeración arbitaria de paso o de acciones que se han de llevar a cabo con sentido comun. El procedimiento se comienza con la evaluación. Esto se realiza al estudiar la inforamción recopilada durante la investigacion inicial. Concurrentemente, una vez que hayamos acabado de reunir las caractéristicas principales sobre nuestro individuo, elaboraremos un plan para abordarlo y posteriormente, realizar el encuentro con el. Debemos entablar las relaciones necesarias con el individuo, cultivarlas y ganarnos la confianza de el. El procedimiento llega a su punto culminante cuando le preguntamós si quiere trabajar con nosotros. El sentido comun revela que aunque estos pasos siguen cierto orden, algunos seran continuos y otros ciertamente se traslaparán. La evaluacion del informante es un procedimiento continuo. El agente de CI debe estar pendiente para captar cualquier indicacion de desafección, de demasiada confianza o de locuacidad.

El debe estar preparado para cambiar la manera como habia planeado cultivar las relaciones con el individuo, despues de evaluarlo en la fase de abordarlo. Puede que el presunto empleado no tenga la personalidad que revelo el análisis de la información obtenida en la investigación inicial. El desarrollo de las relaciones con el individuo es otro paso continuo que durara todo el tiempo que se tenga que mantener las relaciones. Debe entablar unas relaciones de respeto mutuo y de lealtad para mantener esta armonia.

3. Una vez que se haya terminado la investigación inicial, el agente de CI analizara la información y evaluara al presunto empleado. Debe determinar cuando, donde y como se va abordar al individuo. Esto se debe planear cuidadosamente y hasta el final, ya que la manera como se va a abordar al individuo es un paso sumamente delicado en el procedimiento para establecer el contacto. Si se equivoca en la evaluación inicial, la manera como aborde al individuo se refleja en el grado de exito que puede lograrse. Consideraremos, en el análisis del segundo paso que vamos a seguir, el plan de la manera como vamos a abordar al individuo. El agente de CI realiza el encuentro con el. Durante este encuentro personal inicial, sigue analizando al individuo. Usando esta evaluación personal como una base, el puede determinar si el individuo es adecuado para el empleo. Analiza la personalidad del individuo y termina el plan para cultivar su amistad y finalmente, puede convencerlo de que colabore. No hay limite en la cantidad y tipo de información que se pueden obtener en este encuentro inicial. Este le ofrece el agente de CI la oportunidad para obtener los detalles que necesita para terminar su archivo. Es posible que dichos detalles no hayan estado disponibles hasta este encuentro inicial, sencillamente porque el presunto empleado era el unico que conocia estos factores.

4. Ademas, los siguentes encuentros permitiran que el agente de CI puede seguir evaluando al individuo, cultivando su amistad y desarrollando sus metodos para establecer el contacto en si, de acuerdo con su personalidad y las motivaciones que puede tener. Por lo tanto, aunque comienza el procedimiento para establecer el contacto con una evaluación inicial, el continua estudiandolo y evaluandolo a fin de que pueda determinar la mejor manera de convencerlo.

5. La evaluacion inicial ayudara al agente de CI a desarrollar un plan para abordar al individuo.

Se formula un plan para anticipar los problemas que puedan surgir y para reducir los errores. Por ejemplo, si de acuerdo con su evaluación, se determina que el presunto empleado no es adecuado, el debe tener un método previsto para alejarse del individuo casualmente y descontinuar las relaciones, sin que este llegué a sospechar la verdad. Por otra parte, si la evaluación es favorable para el presunto empleado, el agente de CI debe haber planeado la hora y el lugar en donde va a realizar el encuentro. Se planea cada detalle del encuentro inicial para cerciorarnos de que se hayan considerado todas las posibilidades imaginables. El proposito es realizar un encuentro real y natural con el presunto empleado. Se prepara un plan por escrito, para que se pueda estudiar detenidamente y se pueda anotar toda la inforamción pertinente. Aunque no existe un formato que se debe seguir inflexiblemente; sin embargo, a continuación mostramos un ejemplo tipicó:

a. ENCABEZAMIENTO:

Como en cualquier otro plan,hay un encabeza-miento. Anotamos toda la información como el nombre del presunto empleado, la fecha y lugar de nacimiento, su residencia, lugar de empleo, etc. Tambien incluimos la fecha del plan, el numero del proyecto, y cualquier referencia adicional. El encabezamiento debe escribirse como un formulario con espacios en blanco delineado claramente que han de llenarse; estos espacios deben ofrecer facilidad para hacer las anotaciones, ademas de ser sencillos para leer. El numero del proyecto es designado claramente a fin de que se pueda archivar y encontrarse con facilidad mas adelante.

b. RESUMEN DE LA INVESTIGACION INICIAL DE LA INFORMACION:

Aunque la información que se recibio como resultado de la investigación inicial es controlada y archivada bajo el numero del proyecto asignado, el plan para abordar al individuo debe contener un resumen de la información. El compendio incluye todos los datos pertinentes junto con los numeros de los archivos y le debe ofrecer al agente de CI unas referencias adecuadas para formar la evaluación. Es decir, incluye todos los factores principales relacionados con la adecuación, lealtad, personalidad y antecedentes del presunto empleado que pudieran influir en su colaboración con el gobierno.

c. EVALUACION:

El siguiente paso en el plan es el análisis de la información obtenida en la investigación inicial y la evaluación del presunto empleado. El agente de CI debe haber estudiado toda la información pertinente obtenida de los archivos, de la comunidad y de la vigilancia y el, utilizando esa información como una base, deduce unas conclusiones firmes con respecto al individuo. El describe la personalidad del presunto empleado, al indicar sus caracteristicas fuertes, debilidades, idiosincracias, asi como aquellas experiencias que haya tenido que podrian afectar su empleo. El agente de CI indica las posibles motivaciones que pueda tener el individuo. Ademas, el analiza la información para determinar la mejor manera de abordarlo. El determina cuando, donde y como realizara el encuentro con el individuo. Se tienen que contestar las siguientes preguntas. Que tipo de encuentro se esta proyectando? Donde y cuando se llevara a cabo? Que pretexto utilizara el presunto empleado para estar alli? Cuales son los detalles de su recorrido y el del agente de CI para llegar al lugar del encuentro? Que medida de vigilancia y de contravigilancia se van a utilizar? Que otras medidas de seguridad se van a utilizar? Que razones tiene el individuo para estar lejos del lugar donde trabaja?

d. ANALIZE LOS DETALLES DEL ENCUENTRO:

1) Hay numerosos factores que se deben considerar cuando se va a realizar el primer encuentro. El agente de CI enumera cada uno, formula los planes para cada uno, y determina de antemano su propia identidad, ademas de las frases con que va a iniciar la conversación y la manera como la va a seguir.

2) Si el presunto empleado reune todas las cualidades y ya esta listo para tratar de convencerlo de que colabore con el gobienro, el agente de CI debe estar preparado para establecer el contacto en si. El debe estar preparado para ofrecerle una garantía o un contrato, asi como para adiestrarlo sobre los medios de comunicaciones, de identidad y de seguridad. Se debe haber formulado los planes para un encuentro en el futuro, junto con las señales y la identidad que se van a utilizar para llegar allí. Por otra parte, si el agente de CI determina que el individuo no reune las cualidades para el empleo, el debe haber previsto la manera como se va a alejar del individuo sin que este se entere de la razón del encuentro o de su verdadera identidad. Finalmente, el agente de CI debe haber dispuesto la manera como va a terminar el encuentro, reuna el individuo las cualidades o no.

e. OBSERVACIONES:

1) La parte final del plan incluira observaciones adicionales o recomendaciones. El plan debe sometersé para que sea estudiado minuciosamente y aprobado antes de establecerse el contacto inicial.

2) Aunque el agente de CI habra analizado la informacion que recopilo durante la investigacion inicial, no estara seguro de la manera como va a reaccionar el presunto empleado en ese encuentro. Por lo tanto, el a planeado ese encuentro hasta el ultimo detalle, pero permitiendo suficiente flexibilidad para poder hacerle frente a cualquier eventualidad que pueda surgir. Al formular sus planes, el agente de CI considera cuidadosamente el lugar en donde va a conversar. El encuentro inicial, asi como los demas que se realizen en los plazos en donde se esta cultivando la amistad y la confianza del individuo, deberan realizarse en establecimientos tranquilos que no sean frecuentado por sus amigos, conocidos o asociados. En circunstancias mormales, para este proposito no se utilizan establecimientos bien conocidos ni edificios del gobierno. El lugar que se seleccione depende completamente de la posicion social y del trabajo del presunto empleado, asi como del ambiente. En algunas circunstancias, basta con un cuarto en un hotel inocuo -- en otras, un bote de pescar podria ser oportuno.

3) Hay diversas maneras en que el agente de CI puede presentarsele al presunto empleado. Un método que se utiliza es ser presentado por una tercera persona, es decir, el agente de CI es presentado al individuo por una mutua amistad. Este tipo de encuentro tiene una desventaja desde el punto de vista de seguridad. Esa tercera persona conocera la identidad del presunto empleado y el interes que tiene el agente de CI en el. Esta desventaja se puede superar si esta tercera persona trabaja para el agente de CI o si dicho agente de CI ha simulado una identidad falsa para ocultarle su verdadera ocupación o sus motivos. Si esa mutua amistad tiene confianza en el agente de CI, el presunto empleado tambien tendera a confiar en el, ofreciendole una buena oportunidad para cultivar su amistad y ganarse su confianza.

4) Si la seguridad es una de las preocupaciones principales y la situación lo permite, el agente de CI puede valerse del metodo de un encuentro casual.

Es un encuentro aparentemente accidental y extraordinario, como en una fiestas, festival, cantina, juego deportivo, etc. Aunque el individuo crea que este es un encuentro accidental, el agente de CI lo ha planeado hasta el ultimo detalle. El metodo de un encuentro casual es el mas seguro debido a que no hay terceras personas implicadas. Sin embargo, en este metodo es dificil entablar una amistad inmediata y ganarse la confianza de la persona.

5) En casos especificos, el agente de CI puede valerse de los periodicos, publicando oportunidades de empleo, para atraer a los presuntos empleados. Al individuo se le requiere que someta una solicitud por escrito o que se presente personalmente para celebrar una entrevista para un empleo, lo que proporciona una manera directa para abordarlo al comienzo. Esta técnica tambien ofrece uan salida facil en caso de que el individuo no se considere adecuado. Si reune todas las cualidades, puede concertar otra entrevista con el pretexto de que lo va a emplear. Se pueden publicar avisos similares en circulares o se pueden fijar en tablillas en que se fijan aviso, con la ayuda de la oficina de empleos local. Que clase de empleo puede anunciar el agente de CI? En primer lugar, publicara las cualidades personales que debe reunir el presunto empleado, sin dar detalles del empleo. El puede indicar el salario, las horas de trabajo, las oportunidades para avanzar, etc. La entrevista con el presunto empleado se celebrara en un lugar como un cuarto en un hotel. La información inicial que se puede obtener dependera del hombre. Recuerden, no es necesario que el agente de CI le proporcione información alguna. Debe dejar que el presunto empleado hable, ya que puede evaluarlo mejor al escuchar su conversación. Si el agente de CI cree que es necesario describir el empleo, la descripción que le ofrezca debera ser similar al verdadero empleo. El empleo que se ofrezca debe atraer al individuo apropiado. Por ejemplo: usted es un especialista de investigaciones industriales o agricolas que necesita un asistente local para recopilar material o información para cierta instalación especifica filantrópica o de educacion. Usted puede hacerse pasar como un economista que esta recopilando datos para un libro sobre el desarrollo economico del país o puede hacerse pasar por un ingeniero llevando a cabo levantamientos topograficos y geodesicos para la preparación de unos mapas. Estas son solamente algunas ideas que pueden utilizarse. Las otras identidades que se simulen dependeran de la misión, del presunto empleado y de la situación. El proposito es obtener datos del individuo, evaluarlo personalmente y proporcionar una oportunidad para ser aceptado y ganarse la confianza de el o rechazarlo.

6) Aunque ya consideramos este paso como el que se lleva a cabo antes de abordar al individuo, sabemos que el agente de CI mantiene relaciones armoniosas mientras desarrolla la manera de abordar. El esta evaluando la personalidad del individuo para determinar cuales temas y manera de hablar seran adecuados en la conversación. Una vez que ya haya conocido al presunto empleado, el agente de CI debe tratar de establecer unas relaciones amistosas pero profesionales con el. Esto se puede lograr mediante un estudio minucioso y consideración de los intereses del individuo. El buen agente de CI no revela sus propias creencias en temas contenciosas tales como los problemas sociales, economicos y religiosos en la actualidad en el país. El debe hacerle preguntas pertinentes e inteligentes al individuo sobre temas de conversacion y permitir que hable el.

7) El desarrollo de la amistad y el mantenimiento de relaciones armoniosas no terminan con el encuentro inicial; mantiene estas relaciones armoniosas apropiadas mientras el individuo este empleado. Sin embargo, debemos recordar que el agente de CI debe controlar la operación; el empleado debe obedecerlo. Se deben desarrollar y mantener una mutua lealtad y respeto. El agente de CI es el superior y el empleado el subalterno. Para mentener el control necesaro y exigir la lealtad y respeto necesarios, el agente de CI muestra confianza y sus conocimientos. En resumidas cuentas, demuestra sus cualidades de don de mando cuando controla al individuo.

8) En nuestro estudio de Encontrar a un Presunto Empleado consideramos detalladamente las motivaciones que el pueda tener. Determinamos que existen numerosas motivaciones y que hay diversos metodos para aprovecharlas. La motivación es otro paso en el procedimiento para establecer contacto que se traslapa considerablemente. Como sabemos, el agente de CI considera las motivaciones que pueda tener el presunto empleado cuando el inicia la busqueda. Una de las preocupaciones principales durante la investigación inicial es descubrir lo que impulsara al individuo a aceptar el trabajo. Durante la evaluación analizamos la motivación que puede tener el presunto empleado y formulamos los planes para desarrollarlas. El agrega mas detalles al plan despues del encuentro inicial y decide el metodo que se va a seguir al tratar de convencer al individuo que colabore. El agente de CI debe reconocer la importancia que tiene la motivación. Ciertamente, esa es la fuerza que impulsa a los hombres a tratar de superarse y hacerle frente a la vida.

Que es lo que impulsa a este individuo a colaborar con usted, el agente de CI del gobierno? Una vez que haya hecho esta determinación con predición, el podra desarrollar fructuosamente y madurar la motivación. El a la vez, percibira correctamente el control que puede ejércerse sobre el individuo y estara pendiente a cualquier indicio de desafección. En resumen, el agente de CI debe conocer la motivación y su intensidad a fin de poder controlar a su empleado y desarrollar sus capacidades.

6. CULTIVAR SU AMISTAD Y GANARSE LA CONFIANZA:

a. Antes de que el agente de CI realmente le ofrezca el empleo al individuo, el debe cultivar su amistad y ganarse la confianza. Hay ocasiones cuando dicha amistad se cultivara durante el encuentro inicial. Por ejemplo, uno de los requisitos podria exigir que esta amistad se granjeara inmediatamente. El agente de CI no tiene tiempo para cultivar la amistad del individuo y para emplear el tacto que normalmente se emplea. El debe abordar al individuo de una manera "audaz". Esto implica una investigación inicial, análisis y una evaluación llevados a cabo rapidamente y cuando el agente de CI aborda al individuo, realizar una evaluación personal apresurada y establecer el contacto en si con el. Por lo tanto, este método requiere una evaluación apresurada.

b. Sin embargo, en circunstancias normales, habra tiempo para desarrollar la amistad y preparar al individuo antes de que acepte el empleo. Algunos individuos no depositan su confianza rapidamente en otra persona. Cultivar una amistad toma una habilidad intuitiva y talento artistico. Este es un paso en que un agente de CI, con experiencia y bien adiestrado puede mostrar su habilidad. Mencionamos anteriormente que estas operaciones requieren análisis y arte. El agente de CI, al cultivar la amistad de un presunto empleado indeciso, emplea su experiencia y sentido comun, es flexible y esta preparado para hacerle frente a todas las contigencias que puedan surgir; es el arte de una persuasión sutil. hay que convencer al individuo de que el, el agente de CI, es confiable, competente y profesional. Tiene que ganar la lealtad y confianza del presunto empleado antes de ofrecerle el empleo. Si el paso de cultivar la amistad se ha llevado a cabo debidamente, el individuo normalmente aceptara el puesto.

7. ESTABLECIMIENTO DE CONTACTO:

a. La culminación y el proposito de toda la investigación, planeamiento y cultivación de la amistad se realiza durante el contacto en si; es decir, que el individuo acepte el empleo. Cuando hablamos del contacto, queremos decir aquel momento cuando el agente de CI realmente le ofrece el empleo al individuo. El contacto en si puede ocurrir en el encuentro inicial si el presunto empleado esta listo o si se le tiene que abordar con audacía, o puede ocurrir despues de muchos meses de estarse cultivando su amistad y ganadose su confianza. Planea la conversación que lo llevara al establecimiento del contacto en si y planea la manera como va a convencer con destreza a un individuo indeciso.

b. El agente de CI, para preparse para el establecimiento de contacto, considera todos los temas que se estudiaron en el plan para abordar al individuo. Al analizarlo desde un punto de vista practico, podemos darnos cuenta que un plan preparado cabalmente para abordar al individuo le prepara el camino al agente de CI para hacerle frente a cualquiera eventualidad que se pueda concebir. Por ejemplo, si el plan incluye aquellas acciones que se deben tomar al establecer el contacto cuando el individuo esta anuente a aceptar el empleo y si no puede hacer la pregunta durante el encuentro inicial, el podra utilizar el plan mas adelante. Debe haber formulado los planes para ofrecer un salario o contrato que haya sido aprobado por sus superiores. El debe discutir los terminos con el presunto empleado y si es posibile, hacer que los firme, y estar preparado para adiestrar al presunto empleado con respecto a los futuros procedimientos de seguridad. El individuo recibe adiestramiento sobre las técnicas de comunicacion a fin de permitir que pueda encontrarse con el agente de CI mas adelante. Se la debe dar una identidad, una justificación para futuros encuentros con el agente de CI y una razón para estar lejos de su hogar, empleo, familia, etc. En otras palabres, se deben disimular sus verdaderas relaciones con el agente de CI y sus paraderos durante estas reuniones. Por lo tanto, hay que planear esta accion delicada hasta el ultimo detalle. Sus consideraciones son persuasivas y cabales, debido a que es en el punto del establecimiento de contacto donde culmina todo el esfuerzo de la consecución del presunto empleado.

RESUMEN:

A. En el capitulo anterior consideramos dos pasos esenciales en la consecución de un presunto empleado.

Estipulamos que una vez que el agente de CI haya encontrado a un presunto empleado, el debe llevar a cabo una investigación cabal para determinar si el individuo reune las cualidades para el empleo. Esta investigación es conocida como la investigación inicial. El proposito de dicha investigación es recopilar toda la información que se pueda obtener sobre el presunto empleado a fin de que el agente de CI pueda evaluarlo, al determinar las motivaciones que el pueda tener, sus cualidades, antecedentes, etc. Esta evaluación permite que el agente de CI pueda terminar el procedimiento para establecer el contacto y conseguir al empleado. Hay varias fuentes que podemos aprovechar y diversas técnicas que podemos utilizar para investigar a los presuntos empleados. Primero, debemos investigar nuestros propios archivos. Nosotros, utilizando la información obtenida como resultado de la investigación en los archivos, desarrollamos las pistas y extendemos la investigación a los archivos de los servicios que cooperán con nosotros. Nosotros nunca deberemos divulgar el verdadero proposito de nuestra investigación, ni la identidad de nuestro individuo. Si la investigación de los archivos no produce la información que se requiere, el agente de CI debe iniciar una investigación en la comunidad y una vigilancia del individuo. La seguridad es una de las preocupaciones principales debido a que ni el personal que se entreviste ni el individuo deben descubrir que se esta llevando a cabo una investigación. El agente de CI, como ultimo recurso, debe encontrarse con el individuo y entrevistarlo personalmente; sin embargo, esta técnica es sumamente peligrosa y requiere un planeamiento minucioso.

B. Una vez que se haya recopilado la información, comenzara el procedimiento para establecer el contacto. Nosotros no abarcaremos cada paso detalladamente otra vez, pero debemos recordar que el contacto es una serie de acciones que se llevan a cabo solamente despues de un planeamiento minucioso y un estudio cabal. Debe haber evaluado totalmente al presunto empleado y planeado detalladamente cada fase del encuentro inicial --- la manera como va a abordarlo. El procedimiento completo, el tiempo, el lugar donde se lleva a cabo, los metodos que se utilizan, dependen de la misión, del individuo y de la situación operacional. Muy pocos procedimientos para establecer el contacto se llevaran a cabo en la misma manera. Algunos tomaran meses para completarse mientras que otros requeriran solamente horas o dias. El agente de CI esta evaluando al individuo constantemente y mantiene una flexibilidad a medida que desarrolla cada situación y estar pendiente a cada acción. La cultivación diestra de la amistad y el desarrollo habil de la confianza del individuo hasta que acepte el empleo, despues que se haya establecido el contacto con el, es cuando el agente de CI habra terminado fructuosamente el procedimiento para establecer el contacto.

CAPITULO IV

ASIGNACION DE TAREAS

INTRODUCCION:

Una de las metas que el agente diestro desea alcanzar es la obtención de la mayor cantidad de información utilizable de sus empleados en la forma mas segura. Hay que considerar siempre la misión o el proposito por el cual fue originalmente contratado el empleado, y evaluar la cantidad de trabajo que el tiene que hacer. Se consideran factores como; la Seguridad, la capacidad y disponibilidad del empleado. Solo con una evaluación cuidadosa de estos factores con relación a la misión, podra el agente cumplir su misión y mantener una relación de trabajo estable y eficaz con el empleado en forma individual. En este capitulo se discutiran los detalles que un agente debe considerar cuando asigne las tareas a sus empleados. Tambien se discutira la preparación de la Orientación y la Posorientación.

DESARROLLO:

A. Proposito del Empleado:

Si el agente ha evaluado y contratado al empleado debidamente, no habra duda en cuanto a lo que el puede o no puede hacer, y de acuerdo a esto lo debe ocupar. Solo utilizando cada empleado debidamente segun sus capacidades individuales podra el agente cumplir con exito su misión.

B. Seguridad del Empleado:

No se le deben asignar tareas al empleado que lo coloquen en una posición en la que el no pueda dar una explicación logica de su presencia. Sin embargo, hay algunos casos en que la necesidad de las operaciones nos obliga a desviarnos de este principio. El agente debe hacer todo esfuerzo para asegurar la seguridad de su empleado. El agente debe mantener a su empleado dentro de sus normas de acción ya establecidas. Si el generalmente regresa a su casa temprano en la noche, no se le debe pedir que asista a reuniones tarde en la noche. Las reuniones y las comunicaciones con el empleado se deben planear teniendo en mente la seguridad. El agente se debe preocupar por la seguridad del empleado pero debe tener presente ante todo la importancia de la misión.

C. Las Capacidades del Empleado:

Al asignar una tarea operacional a un empleado, el agente debe considerar cuidadosamente la aptitud del empleado para llevar a cabo la misión. Debe tener un extenso conocimiento de los antecedentes del empleado, de los cuales gran parte los debio haber obtenido antes y despues de contratarlo. El agente debe poder asignarle al empleado tareas validas y apropiadas en base a las aptitudes individuales. Tambien debe pensar en tales cosas como la ocupación regular del empleado y evitar asignarle demasiadas misiones que podrian arriesgar su trabajo y posiblemente su seguridad. Por ejemplo, si la posición o ubicación de un empleado lo coloca en un area de gran interes para las operaciones, estariamos tentados al extremo de darle mas tareas de las que posiblemente el pueda completar. Hacer trabajar en exceso a un empleado puede contribuir a que el empleado se desanime, o lo que es peor, puede ocasionar que sea detectado por las guerrillas.

D. SEGURIDAD:

1. El agente le hace frente a dos distintos aspectos de seguridad al llevar a cabo cualquier orientación con el empleado. El primero trata sobre una evaluacion de que bien ha respondido el empleado al adiestramiento sobre seguridad que el ha recibido, y que tan eficazmente ha puesto en practica lo aprendido. A este respecto, el agente quiere estar seguro de que el empleado tiene una oportunidad razonable de llevar a cabo eficazmente la tarea operacional que le ha sido asignada, utilizando las medidas de seguridad personal que le han ensenado. La orientación especial de un empleado para una determinada tarea, debe darle una completa guia y objetividad. Para eficiencia, el empleado debe recibir las instrucciones mas precisas, exactas y especificas posibles. Es aqui donde surge el segundo aspecto. Al contraponer la seguridad a la eficiencia, el agente debe decidir hasta que punto podria ser perjudicada la organización de inteligencia si el empleado fuese descubierto. Ademas, aunque la tarea en si fuese pequena, su divulgación a personas no autorizadas--esto aplicaria comunmente a cualquier divulgación, a cualquier persona ya que el agente es la unica "persona autorizada" en cuanto a lo que el empleado se refiere--puede proporcionarle a las guerrillas información sobre la existencia de la organización de inteligencia y sus objetivos en general.

Darle demasiada información al empleado tambien haria mas dificil el trabajo de evaluar al empleado para que fabrique la información. El agente debe impartir suficiente información para darle a la mision toda oportunidad razonable de exito, pero no debe dar mas información de la necesaria para llevar a cabo la misión.

2. Por lo general la orientación se da oralmente. Una guia para la orientación debe ser usada como una lista de verificación para tener la seguridad de que se informo con suficientes detalles, y desde el punto de vista de inteligencia, para tener mas control sobre esa información que le sera divulgada al empleado. La guia para la orientación que utiliza el agente como una lista de verificación para la orientación oral debe ser parte de los archivos del agente que seran usados para la posorientacion del empleado cuando el regrese de su mision. Las ayudas de orientación deben limitarse a las que son necesarias para cumplir con exito la misión, y no debe revelar mas de lo necesario sobre la zona objetivo. Si se le debe proporcionar algun material escrito al empleado, se deben hacer dos cosas:

a. El material escrito debe mantenerse al minimo y servir principalmente como un recordatorio.

b. Lo que necesita ser escrito debe reducirse a una clave y ocultarse adecuadamente.

Al darle su explicación al empleado, el agente debe tener cuidado de evitar usar jergas de inteligencia o terminos inprecisos.

E. Requerimientos de un Area para la Orientación o la Posorientación:

1. El area para la orientación o la posorientación sera determinada en base a las limitaciones de tiempo existentes, los requerimientos de seguridad de las operaciones, las condiciones bajo las cuales debe trabajar el agente, y la complejidad y sensibilidad de la orientación o la posorientación que se le dara al empleado. Cuando sea necesario para la orientación o posorientación el uso de ayudas técnicas considerables, tales como mapas a gran escala, archivos fotográficos, etc., el lugar debe ser uno en donde tales facilidades puedan ser proporcionadas. Ademas, cuando los requerimientos para presentar la información son complejos, tales como en casos donde se deben trazar coordenadas, la identificación debe ser exacta y se debe mantener la orientación, se hace obligatorio que el agente use lugares en donde se pueda lleavr a cabo la orientación sin interrupciones.

Las preguntas acerca de la conveniencia, asi como del requerimiento de la tarea de inteligencia deben contestarse favorablemetne al escoger un sitio para la orientación o posorientacion. El lugar escogido debe permitirle al agente, a su organización y al empleado conservar su identidad.

F. Duración de la Orientación o Posorientación:

La duración de una orientación/posorientación se rige por la complejidad de la misión, el enfoque del objetivo, el empleado, y el metodo de operación. Si un empleado que vive en la zona objetivo esta recibiendo una orientación o posorientación, su documentación asi como los ultimos hechos de la operación referente al ambiente o las condiciones operacionales en la zona objetivo presentan pocos problemas, y se puede informar de ello en forma muy breve. Se hace hincapie en el cumplimiento de la misión y en que se le de al empleado instrucciones especificas en forma detallada sobre la naturaleza de la tarea que ha de desempeñar. Por otro lado, si el empleado que esta siendo orientado necesita un conjunto de documentos, la introducción a este y la explicación de su relación con la misión a ser realizada, debera ser en forma mucho mas detallada. Tambien se puede hacer una comparación de una orientación o posorientación de un empleado que vive en la zona objetivo, que es orientado o posorientado por un agente bajo condiciones que requieren maxima seguridad de parte de los participantes, con una orientación o posorientación efectuada en una zona domestica bajo condiciones proporcionadas por las viviendas.

G. Utilizacion de las Ayudas de Orientacion:

1. Debido a que el agente esta familiarizado de antemano con la naturaleza y la ubicacion del objetivo, el debe hacer todas las preparaciones posibles para proporcionar esos elementos que son necesarios para una orientación completa. Ante todo, el agente debe preparar un plan de orientación a fin de que pueda darle al empleado todos los detalles de la operación. El plan de orientación sirve como una lista de verificación durante una orientación y asegura que no haya una omisión perjudicial.

2. Las orientaciones del empleado bajo practicamente toda situación operacional deben ser un proceso verbal en su totalidad. Por consiguiente, el agente debe poder comunicarse de una manera eficaz con el empleado.

Esto se facilita con el uso de las ayudas de orientación (algunas en forma de artes gráficas, fotográfias o modelos para propositos de ilustración) al grado que sea necesario para una perfecta comprension durante la orientación.

3. Los mapas deben ser utilizados para indicar la ubicación del objetivo, y las rutas del viaje hacia y desde la zona objetivo. Los modelos de las barreras de seguridad conocidas deben ser usados para orientar al empleado sobre los metodos de infiltración y exfiltración. Ademas de eso, se pueden utilizar fotografias, modelos de los objetivos y del equipo, uniformes, grabadoras y otros tipos de ayuda que puedan ser utilizados para facilitar la orientación.

4. Las diversas ayudas antes mencionadas son por lo general usadas durante la fase del adiestramiento para preparar al empleado para su tarea antes de la orientación final. La orientación le mostrara luego al empleado como este adiestramiento particular aplicara a esta situación especifica, y tambien permitira al agente determinar la eficacia del adiestramiento del empleado.

5. Los mismos principios que aplican a las ayudas utilizadas durante la orientación tambien aplican a la posorientación.

H. Objetivo de la Orientación:

1. La orientación de un empleado puede considerarse como una extension de su adiestramiento en campos muy especificos. Si bien es, hasta cierto punto, una continuación del adiestramiento, es mas que eso porque realmente prepara o debe preparar al empleado para una tarea operacional inmediata que se espera que el realice. Caso invariablemente, el grado de exito que el empleado tendra al cumplir su misión esta directamente relacionada a la orientación que el recibio del agente antes de emprender la tarea. La orientación del empleado consiste en proporcionarle los mas recientes acontecimientos que puedan afectar la operación, una revisión general de los hechos operacionales pertinentes, e instrucciones detalladas respecto a la tarea en si. Asi que podemos decir que la orientación de un empleado consta de dos partes diferentes:

a. Preparar al empleado para la tarea, dandole la mas reciente información sobre las condiciones y el ambiente dentro de los cuales se espera que el lleve a cabo su tarea especifica.

La primera fase de la orientación la constituye la revisión y la apreciación de la situación. La preparación de un empleado para emprender una determinada tarea incluye todas esas habilidades, conocimientos y experiencias que forman la base de su selección para el trabajo. Incluye, ademas, el adiestramiento que se le dio para permitirle alcanzar esa pericia que el agente considera necesaria para la tarea. La orientación, pues, debe dar en su primera fase toda la información pertinente sobre la situación actual, basada en los hechos mas recientes de que dispone la organización de inteligencia. Debe incluir una revisión de la información mas reciente respecto a las medidas y las restricciones de seguridad en vigor en el area de operación (tales cosas como toques de queda, restricciones de viaje, requerimientos para la documentación, la presencia de personal de seguridad especifico). Por otra parte, este paso proporciona una excelente oportunidad para una revisión general de los hechos pertinentes, mas una revisión de la comprensión que el empleado tiene de su tarea, pero no puede substituir la preparación necesaria del empleado para la tarea, que debio habersele dado durante los periodos de adiestramiento.

b. Preparar al empleado para la tarea, dandole instrucciones especificas y detalladas concernientes a la tarea o tareas que se espera que el realice y la manera en que se desea que el las lleve a cabo. Esto constituye la emisión de ordenes. El segundo paso en la orientación es la instrucción detallada respecto a la tarea en si. El agente debe darle al empleado las instrucciones mas precisas, exactas y especificas concerniente a la naturaleza de la operación, la forma de realización y su programación.

I. La Orientación:

1. Es necesario una planificación previa pero flexible para realizar con exito la orientación del empleado, asi como todas las demas fases de la operación. La planificación apropiada requiere una secuencia logica durante la orientación. Esta secuencia consiste de lo siguiente:

a. Periodo inicial de la reunión Establecimiento de Armonia:

Por lo general este no es el primer encuentro del agente responsable con el empleado y, como tal, esta fase esta destinada para cortesias sociales, para el relajamiento de la atmosfera y para la continuación de la "Armonia" entre el agente y el empleado.

El agente, aunque se preocupe por el bienestar general del empleado, debe tener cuidado en guardar una relación apropiada y mantener el control de la reunión. Se puede facilitar el control durante la reunión mediante una preparación completa de parte del agente y su habilidad para contestar eficazmente cualesquier preguntas que puedan ser formuladas por el empleado. Esto es en extremo importante. El empleado debe respetar el criterio y la opinión del agente. La incapacidad del agente de darle al empleado respuestas completas y verosimiles, disminuira en parte el respeto que siente el empleado por el agente. Esto puede poner en peligro el exito de la misión por la falta de control. Como resultado de una situación como esta, el empleado puede criticar el plan y, si continua la misión, el podria no seguir las instrucciones del agente.

El agente puede usar la fase preliminar del establecimiento de armonia para revisar información reciente sobre las actividades y los antecedentes del empleado, la cual a veces puede tener relación con el futuro empleo.

b. Revisión del Estado del Empleado:

Antes de que los verdaderos detalles de la misión planeada puedan ser revelados, el agente debe determinar si el empleado esta capacitado, listo y dispuesto a llevar a cabo las tareas asignadas. Los primeros asuntos de interes para el empleado son las ultimas informaciones referente al empleado, su familia, su salud, su empleo normal (si tiene alguno), su identidad para el empleo (si hay alguna), y su modo de pensar. El agente debe ocuparse luego de si el empleado esta o no esta dispuesto y capacitado (desde el punto de vista de seguridad) para realizar las tareas asignadas. Finalmente, el agente debe asegurarse de que el empleado esta completamente adiestrado como se espera y que todavia retiene el grado de pericia indicado al momento de terminar su instrucción. Al concluir esta fase, el agente debe determinar si el empleado esta preparado o no para la mision planeada.

c. Descripción General de la Mision:

Una vez se haya determinado si el empleado esta capacitado, listo y dispuesto a realizar las tareas asignadas, el agente esta preparado a entrar a la fase de la orientación sobre la "Descripción General de la Misión". Al empleado se le da durante esta fase una idea general preliminar sobre lo que se espera que el haga, cuando se espera que lo haga, y como se espera que lo haga.

Por lo general, esta es la primera oportunidad del empleado para aprender con precisión lo que se espera que el haga. Por consiguiente, el agente debe utilizar esta fase para sonsacarle comentarios al empleado en cuanto a la conveniencia, la viabilidad y la aceptabilidad de cada punto. Sin embargo, al empleado no se le debe dar la prerrogativa de rehusar una tarea o de descartar la identidad ficticia planeada en base a sus sentimientos personales, gustos o disgustos. La orientación durante esta fase sera general con respecto al itinerario, el modo de viaje, la duración del viaje y el tiempo de estadia en la zona objetivo, la forma y los puntos de infiltración y exfiltración, la limitación y el uso de los fondos, la documentación, las comunicaciones, y las tareas operacionales a ser realizadas. El agente debe estar preparado para contestar cualquier critica del plan y para ajustar el plan si el lo cree necesario.

d. Explicacion de la Identidad:

La orientación es especifica y detallada durante esta fase. Se explica detalladamente todo tipo de identidad (de haber alguna) que el empleado estara usando. Aunque la identidad ficticia ya le fue ensenada al empleado durante su periodo de adiestramiento, se repite aqui; los documentos (de haber alguno) se introduciran segun sea necesario, y sus funciones se explicaran a su debido tiempo. De esta manrea, su identidad ficticia sera mas clara que si solo se hubiese entregado como un lote al empleado al principio o al final de la orientación.

e. Instrucciones sobre el Itinerario:

En este momento, el agente le da al empleado instrucciones especificas sobre el itinerario de la misión. Esto incluira instrucciones referente al punto de entrada al area, la ruta y el modo de viaje, la actividad dentro del area, y la ruta y el modo de viaje desde el area a cualquier punto de exfiltración. Estas instrucciones requieren con frecuencia el uso de mapas, dibujos, planos de la ciudad, etc., que se tenga disponible. La necesidad de mapas extensos y detallados dependera de la complejidad y tipo de misión a ser realizada.

f. Tareas Especificas:

En este punto de la orientación, se le dan al empleado instrucciones especificas sobre las tareas de apoyo y de busqueda a ser realizadas.

Con respecto a las tareas de busqueda, se le da al empleado una descripción detallada y la ubicación de cada requerimiento de conformidad con las limitaciones de seguridad y la asignación del empleado; que información se desea saber punto por punto; la manera de encontrar y acercarse al sitio o posicion; el periodo de observación deseada y la manera de observación visual o fotografica. En esta etapa al empleado tambien se le advierte que al regresar de su misión, debera entregar un informe completo con la descripción de la manera en que se realizo la misión, la eficacia de la identidad y de la documentación, las precauciones de seguridad en vigor en el area, etc. Esencialmente, el empleado debe ampliar los conocimientos que usted tiene - hagaselo saber.

g. Dotar al empleado de lo que Necesita:

Durante esta fase, se le dan al empleado los fondos para ser usados durante la misión, la ropa, y los dispositivos técnicos o especiales que se necesiten segun las tareas asignadas. El tipo de empleado y el tipo de misión a ser realizada determinara el tipo o cantidad de equipo a ser entregado. El empleado debe haber recibido adiestramiento previo y debe poder usar debidamente todos los dispositivos técnicos o especiales que le son entregados.

h. Instrucciones de Seguridad Especificas:

Antes de terminar la orientación, al empleado se le dan instrucciones breves y especificas sobre que hacer y que no hacer en relación a la misión asignada. Algunas de estas seran una repetición de las instrucciones dadas anteriormente; otras dadas al empleado por primera vez, seran instrucciones que limitan ciertas actividades del empleado, que podrian ser afectadas por información adquirida recientemente.

i. Revisión e Inspección de la Misión:

En este punto, todas las fases instructivas de la orientacion del empleado han sido completadas y el empleado ha recibido todas las instrucciones, asi como la guia necesarja para realizar con exito todas las tareas que le fueron asignadas. Esta fase es empleada ante todo, para revisar completamente todas las instrucciones dadas al empleado y para probar la aptitud del empleado para llevar a cabo las tareas asignadas.

El agente trata de desmentir la identidad ficticia del empleado mediante preguntas sobre sus antecedentes y su documentación. Se deben observar y corregir de inmediato todos los campos en los que el empleado evidentemente muestra debilidad o en los que no haya entendido claramente lo que se desea. Esta fase es empleada luego para la inspección final de todo equipo y material entregado o por entregar al empleado segun las treas que le han sido asignadas. Tanto el agente como el empleado deben probar cada pieza de equipo o material para asegurarse de que funciona, de que es apropiada o necesaria y que no comprometera al empleado. El agente tambien debe asegurarse de que el empleado esta familiarizado con cada pieza y como usarla debidamente. Finalmente, el agente debe asegurarse de que el empleado no lleve algo, ademas de aquello que es absolutamente necesario para la realización de la tarea, que pudiese comprometer al empleado o a la misión. El tiempo que se le ha de dedicar a esta "revisión e inspección" dependera de la complejidad, la sensibilidad y el tipo de misión.

j. Terminación de la Reunión:

Se supone que ahora el empleado ha sido orientado completamente y que esta capacitado para llevar a cabo la misión; por lo tanto, se enfatiza la fijación de fecha, hora y lugar de reunión o las instrucciones sobre la reunión. Se discuten los planes alternos y se establecen las señales de emergencia y los medios de comunicación. Se determinan los asuntos financieros y otros asuntos de apoyo. El agente advierte al empleado del peligro latente que implica el descuido y la seguridad inconstante, haciendolo reflexionar sobre lo que puede ocurrir si relaja sus propias técnicas de seguridad personal, si es confianzudo con la gente del lugar, o si visita a sus amigos o parientes en el area. Al llegar a este punto, la orientacion se ha completado integramente y el empleado esta listo para su misión. El agente debe mostrar un sincero interes por el bienestar del empleado. El empleado reconocera y agradecera esto, llevandose a cabo la terminación de la orientación y el despacho en constante armonia.

Este ha sido un tipo de orientación. No se puede seguir una forma exacta porque cada orientación se llevara a cabo segun el tipo de misión y el tipo de empleado.

J. Objetivo de la Posorientación:

1. El objetivo de la posorientación es obtener del empleado la mayor cantidad de información posible. Esto empieza inmediatamente despues de la exfiltración. Usted no puede esperar que un empleado que acaba de regresar de una mision venga a usted y le proporcione un informe completo, respondiendo automaticamente a cada uno de sus requerimientos. Usted debe trabajar bajo el concepto de que usted adiestra al empleado, lo prepara para la misión o lo orienta sobre lo que debe buscar, asegurandose asi de que solo información pertinente y utilizable, dentro de la estructura del requerimiento, se produce. En la posorientación, ademas de la tarea de obtener la información, usted tambien debe interesarse en la moral y problemas personales del empleado. Por consiguiente, es su deber como agente, no solo extraer información util del empleado cuando el regrese de una mision, sino de hacerlo de tal manera que el tenga el deseo de quedarse con el trabajo y progresar en el desempeno de sus deberes.

2. En la secuencia de la posorientación, todo se debe planear minuciosamente. Como en los otros encuentros con el empleado, el agente debe guardar completo control:

a. Establecer la Armonia:

El agente se confronta con una persona que ha estado realizando una [illegible]rea que exige inciativa, ingenio y exposición al [illegible]gro. El empleado puede ser que este nervioso, cansad[illegible] y asustado, y se espera el debido interes por su bienestar fisico y el agradecimiento por haber completado su misión, pero debe mantenerse en todo momento la debida relación entre empleador y empleado.

b. Posorientación:

Con la ayuda del plan de posorientación y varias ayudas de posorientación, el agente hace todo esfuerzo por obtener toda información respecto a la misión. El empleado debe narrar la misión desde la hora de partida hasta el regreso. El agente formulara las preguntas pertinentes a fin de asegurar una información completa y precisa. Los bosquejos, los mapas, las fotografias, etc., identificaran con precisión el area y aseguraran un informe completo en respuesta a sus requerimientos. Si el empleado reunio elementos fisicos o equipo, el sera interrogado sobre la ubicación y circunstancias de la agrupación.

Se debe hacer un esfuerzo especial por preguntarle al empleado sobre sus experiencias en el area en cuanto a su identidad ficticia, y los documentos que llevo. Cuando el tiempo y la seguridad lo permitan se deberan hacer arreglos tan pronto sea posible para una posorientación adicional despues de una evaluación tentativa a fin de permitir aclaración, expansión o verificación de la información proporcionada durante la posorientación inicial.

c. Evaluacion Tentativa:

El agente debe estudiar la conducta del empleado, la manera de hablar, y hacer una comparacion entre la información conocida y la versión del empleado para poder hacer una evaluación tentativa de la veracidad del empleado y de su información.

d. Pago:

Al empleado se le paga por sus servicios y sus gastos. Se pagan integramente los gastos de operación. Se pagan bonos u otros pagos especiales de acuerdo con los planes que usted haya decidido previamente.

e. Armonia Final:

El agente debe concentrarse en garantizar que las futuras relaciones con el empleado seran armoniosas. El empleado debe sentir que se toman en consideración su bienestar y sus problemas personales. Si se deben hacer arreglos para reuniones futuras, se debe establecer una fecha, hora y lugar que sea aceptable para ambos. Se le debe recordar que es necesario su seguridad personal.

f. El Fracaso de la Misión:

Hasta ahora hemos basado nuestra explicación en la suposición de que la misión ha tenido exito. En caso de que el empleado indique que no pudo obtener la información para la cual se emprendio la misión, no es de esperar que el agente rebose de alegria, pero tampoco debe el criticar al empleado hasta que conozca todos los hechos. Bien podria ser que las razones del fracaso de la misión no se deban a la ineficiencia del empleado y podria demostrarse que son de valor para futuras operaciones. Cualesquiera que sean las causas del fracaso, se debe tomar una accion correctiva.

Este ha sido un tipo de posorientación. No se puede seguir una forma exacta porque cada posorientación se llevara a cabo segun el tipo de misión y el tipo de empleado.

RESUMEN:

A fin de tener exito, el agente debe planear, adiestrar y aprovechar sus empleados eficazmente. Cada empleado debe saber que es lo que busca, como buscarlo, y finalmente, como suministrar la información una vez la haya obtenido. El agente debe tener en mente las razones por las cuales el empleado fue contratado y usarlo para ese proposito. El agente debe preocuparse por la seguridad del empleado pero ante todo debe tener presente siempre la importancia de la misión. Al empleado se le debe enfatizar la seguridad constantemente. Antes de asignarle tareas al empleado, el agente debe prepararse y utilizar para la orientación planos del lugar, horarios y medios auxiliares. Cuando realmente se le asigne una misión al empleado, existen tres pasos para abarcar un campo: La preparación de la orientación, la orientación y la posorientación. Estos son de vital importancia tanto para el empleado como para el agente porque si alguno de las tres es imperfecta, la misión y tal vez el empleado se veran comprometidos. Cada empleado es una inversión considerable de tiempo, dinero y esfuerzo. No los emplees mal, pero recuerde que ellos estan para producir información para usted, y es su trabajo ver que ellos asi lo hagan. La orientación y la posorientación determinan en gran parte el valor y la puntualidad de la información que el empleado obtendra para usted.

CAPITULO V

COLOCACION DE EMPLEADOS

INTRODUCCION:

Luego de tomar los pasos para desarrollar todo tipo de empleados, ustedes se daran cuenta de que aun, hay areas en donde no se cuenta con empleado alguno. Esta podria ser un area que se encuentra fuera del control del gobierno. Este factor quiza se deba a medios deficientes de comunicación o de transporte. Tambien podria ser un area aislada por barreras naturales, tales como selvas tupidas o montañas. Las areas quiza no esten cubiertas por sus empleados por estar habitadas por personas que se mantienen alejadas o que son antagónicas al gobierno legal. Cualquiera que sea la razón, es preciso que reconozcan las vulnerabilidades del area ante las operaciones de las guerrillas. Por consiguiente, deberan tomar inmediatamente pasos para colocar empleados en estas areas. Es posible que ya sea tarde y que las guerrillas operen activamente en el area, dificultando asi la colocación de empleados. No obstante, surgiran preguntas importantes que solo podran contestarse mediante la colocación de empleados en el area y dentro de la organización de las guerrillas. Mientras mas pronto logre el agente de CI colocar empleados en el area que esta bajo la influencia del enemigo e infiltrarlos dentro de su organización, mas pronto podra el gobierno neutralizar o destruir el movimiento de insurrección.

DESARROLLO:

A. Colocación de Empleados en un area.

1. Antes de que las guerrillas tomen control:

La colocación de un empleado en un area es mucho mas facil cuando las guerrillas aun no se encuentran bien organizadas. Sin embargo, una vez que se hallan organizado en un area remota, estaran pendientes de descubrir a los empleados que el gobierno tenga en la región. La mejor manera de evitar que una insurrección se convierta en una amenaza es descubriendola temprano. Es preciso contar con empleados en todo el país para que descubran cualquier indicio de una insurrección. Estos indicios sin duda daran blancos adicionales, lo cual hara que el agente de CI necesite empleados adicionales.

El agente de CI por necesidad debera tener empleados en un area antes de que las guerrillas aparezcan, a fin de descubrir y neutralizarlas en la fase incipiente del movimiento. Cada agente de CI debe seleccionar sus empleados y supervisores y adiestrarlos en la identificación de los indicios de la insurrección. Al surgir estos indicios, debe anticipar lo que puede suceder y seleccionar a los empleados mas eficientes y dignos de confianza para que operen en el area, aun cuando las guerrillas logren controlar el area. Estos empleados y supervisores necesitaran un adiestramiento extensivo si las guerrillas ya han tomado el control. Cuando hay indicio de que las guerrillas aumentan cada vez mas su control del area, el agente de CI quiza decida descontinuar comunicandose con los empleados y sus supervisores por razones de seguridad. Mientras las guerrillas refuerzan su seguridad y adquieren mayor fuerza, el agente de CI tendra que depender de otros empleados para obtener la información que necesita. La tarea principal de los supervisores que ya han logrado introducirse en el area sera permanecer en esa, continuar sus actividades acostumbradas aceptadas por las guerrillas. Cuando los supervisores decidan hacer el acercamiento a presuntos empleados, se pondran en contacto con el agente usando los metodos de comunicación acordados de antemano para recibir instrucciones y guia. El agente de CI quiza decida hacer contacto con los empleados y sus supervisores con el fin de verificar la eficacia de los medios de comunicación o para dar instrucciones adicionales. El agente de CI debe comprender que los supervisores necesitan tiempo para organizar a sus empleados en el area controlada por las guerrillas. La información inicial que someteran algunos empleados a través de los metodos de comunicación acordados de antemano se referira a guerrillas recien llegadas y a otras actividades de insurrrección. Todos los empleados prestaran dos clases de servicios: La tarea inmediata de enviar información sobre las actividades de las guerrillas dentro del area y la tarea prolongada de permanecer inactivos hasta ganarse la confianza de las guerrillas y luego formar celulas dentro del area de insurrección. A fin de desarrollar estos empleados y sus supervisores, el agente de CI inicia su busqueda de empleados potenciales antes de que surjan indicios de una insurrección.

2. Durante el Control por las Guerrillas:

La tarea de colocar a un empleado dentro del area durante la organización de las guerrillas es un tanto mas dificil que antes de que esto suceda.

El agente de CI tendra menos libertad de acción debido a la amenaza que ya representan las guerrillas, y es posible que la población se muestre mas hostil. Por consiguiente, tendra que depender de los empleados que el ha adiestrado para encontrar ayudantes potenciales. Le sera facil encontrar muchos empleados potenciales durante este periodo; por tanto, debe esforzarse por adiestrarlos lo mas pronto posible. El agente de CI busca individuos que esten dispuestos a infiltrarse en el area de las guerrillas e informarle sobre las actividades de estos. Es preciso encontrar a otros individuos que pueden moverse dentro del area sin llamar la atención e informar sobre las actividades de las guerrillas, sus campamentos y su personal. Deben seleccionarse aquellas personas que tienen parientes entre los elementos de las guerrillas y acercarse a ellas con el objeto de hacer que estos parientes abandonen la organización de las guerrillas. Aun cuando las actividades de las guerrillas limitaran el movimiento de los agentes de CI hasta cierto grado, las oportunidades que brindan estas actividades para colocar empleados compensan con creces las desventajas. Es de esperarse que las guerrillas esten ocupadas reclutando miembros para su organización, y en general, obteniendo apoyo para su movimiento. Cada agente de CI puede aprovecharse de estas actividades para colocar empleados en areas claves dentro del ambiente en que se mueven las guerrillas. Las guerrillas estaran alertas a cualquier movimiento contra ellos por parte del gobierno y emplearan su propio personal de seguridad para protegerse. Es de suma importancia que el agente de CI localize, identifique e investigue a este personal de seguridad. El agente de CI busca a estos individuos por dos razones. En primer lugar, el debe localizarlos con el fin de proteger las operaciones de sus empleados. En segundo lugar, debe encontrar la motivación y las debilidades de estos individuos y buscar la manera de inducirlos a que abandonen su organizacion y se unan a la causa del gobierno. Quiza se logre persuadir al individuo apelando a el a traves de sus parientes, garantizandole su seguridad y prometiendole una remuneración. El objetivo principal es persuadir a estos individuos a que abandonen su causa sin abandonar el lugar de modo que puedan prestar valioso servicio al gobierno. El agente de CI tambien debera usar su sistema de consecución de empleados para localizar a las guerrillas. Ellos podran prestar valioso servicio identificando a los miembros de la organización de las guerrillas y sus blancos enganandolos y a la vez suministrandoles información erronea.

Este mismo plan tendra exito si el agente de CI lograra colocar a uno de sus empleados en el area de las guerrillas haciendole pasar como uno de sus informates. En todas las operaciones de este tipo, el agente de CI debe asegurarse de la lealtad del empleado manteniendo el debido control sobre el mismo. El debe guardarse de los empleados que puedan estar suministrano información tanto a el como a las guerrillas al mismo tiempo, o a el y a otro representante del gobierno tambien. Este tipo de empleado es especialmente peligroso.

3. Despues de que las Guerrillas tomen el Control:

El colocar a un empleado en un area controlada por las guerrillas es un verdadero problema. Es muy posible que el agente de CI no tenga absolutamente acceso alguno al area. En este caso, tendra que reclutar a una persona que viaje con regularidad al area donde se encuentran las guerrillas. Este personal necesitara un adiestramiento especial, puesto que tambien debera aprender a localizar y posiblemente reclutar y adiestrar a otros empleados dentro del area. Si se espera hasta que las guerrillas se apoderan del control de un area, el agente de CI se encontrara con que no tiene acceso al area, solo contara con un numero limitado de empleados y tendra que confiarles mas información de la que les confiara normalmente. Una alternativa en caso de poder reclutar a un empleado entre los individuos que viajan con regularidad al area y permanecen en ella. Tendra que localizar a un individuo que este dispuesto a entrar a un area controlada por las guerrillas, ganarse la confianza de estos y luego comenzar a suministrar información a través de los metodos de comunicación acordados de antemano. Una desventaja obvia de este tipo de empleado es el factor del tiempo, que es critico. Tomara mucho tiempo adiestrar a este empleado para que pueda prestar un servicio valioso. Otra posibilidad es infiltrar a un empleado para que localize empledos potenciales y funde organizaciones de empleados bajo su control. Las operaciones de empleados que se inician despues de que las guerrillas se hayan apoderado del control tendran marcadas desventajas desde un principio. El agente de CI no tendra control directo sobre sus empleados; por consiguiente, siempre habra dudas en cuanto a su confiabilidad y a la veracidad de la información que suministran. Es posible que pueda colocar muchos empleados en un area; sin embargo, su valor como suministradores de información sera limitado debido a su baja posición, las restricciones que les impiden moverse de un lado a otro, las medidas de seguridad de las guerrillas y los problemas relacionados con los medios de comunicación.

Para que sea valiosa, la información tiene que ser suministrada a tiempo. Gran parte de la información suministrada por los empleados en un area que esta bajo el control de las guerrillas no llegara a manos del agente de CI lo suficientemente temprano como para que tenga valor. El agente de CI debe contar con empleados en un area antes de que las guerrillas se apoderen del control de la misma.

B. Colocación de Empleados en las Organizaciones.

1. Antes de que las Guerrillas tomen el Control:

El agente de CI debe considerar a todas las organizaciones como posibles simpatizantes de las guerrillas. El debe adiestrar y colocar a sus empleados dentro de estas organizaciones para que le informen sobre sus actividades y descubran cualquier indicio de una insurrección latente. Estamos especialmente interesados en identificar a los miembros de la estructura de comando de las guerrillas, el cuadro organico y la base de apoyo. Infiltrando a sus empleados en las diversas organizaciones juveniles, obreras, politicas, comerciales, sociales y beneficas, podemos identificar a las organizaciones que tienen elementos de las guerrillas entre sus miembros. El empleado tambien podra identificar a los parientes de estos elementos de las guerrillas, sus agentes de apoyo y los simpatizantes del movimiento de insurrección. De este modo, el agente de CI podra adiestrar supervisores que podran luego formar celulas dentro de las diversas organizaciones. Mientras mas empleados tenga el gobierno trabajando dentro de estas organizaciones, mas facil sera controlar la amenaza de un movimiento de la guerrilla; a medida que este crece, estos empleados lograrn posiciones de mayor responsabilidad y, por consiguiente, seran aun mas valiosos para el gobierno.

2. Durante el Crecimiento del Movimiento de la Guerrilla:

Cuando las guerrillas se encuentran activos tratando de formar su organización, le sera mas dificil al agente de CI colocar a sus empleados dentro de las diversas organizaciones. Muchas organizaciones se conoceran como simpatizantes del movimiento de insurrección. El agente de CI debe colocar empleados dentro de estas organizaciones con el proposito de identificar a los lideres, el personal de cuadro y los simpatizantes de la insurrección.

Algunos de estos empleados quiza tengan que unirse a una organización, ganarse la aceptación de los otros miembros y adquirir importancia en la misma con el fin de poder proporcionar información de nivel mas alto. El agente de CI tambien debe investigar otras organizaciones que aun no estan bajo el control de las guerrillas, puesto que estas sin duda tendran miembros que simpatizan con el movimiento de insurrección; por lo tanto, sera preciso identificar a estas personas. Los empleados deberan identificar al personal de la guerrilla y sus procedimientos de seguridad de modo que el agente de CI pueda desarrollar programas para inducirlos a que abandonen su causa o, por lo menos, para neutralizar sus actividades. A los empleados del gobierno les sera facil infiltrarse en la organización de la guerrilla cuando ellos estan preparando su movimiento ya que su meta es obtener un apoyo masivo y aceptan muchos reclutas en su organización. Es preciso que algunos de estos reclutas sean empleados del gobierno que podran, entonces, prestar valiosa ayuda en el intento por destruir la insurrección.

3. Despues de que las Guerrillas hayan Tomado el Control:

Una vez que las guerrillas se hayan apoderado del control de una organización, le sera mucho mas dificil al agente de CI colocar a sus empleados dentro de dicha organización. Las guerrillas intensificarán su programa de seguridad con el fin de protegerse. Aun cuando un empleado del gobierno se una a una organización controlada por las guerrillas en un nivel bajo, podra no solo identificar a los lideres del movimiento y algunas de sus actividades, sino, lo que es mas importante, podra suministrar información sobre posibles reclutas para el programa del gobierno. El empleado que pueda identificar a un guerrillero de alta jerarquía que este descontento con el movimiento de insurrección tambien habra identificado a un empleado potencial para el gobierno. Una vez que se haya identificado a un agente de seguridad de la organización de la guerrilla, se le puede obligar o inducir a que abandone su causa sin abandonar su lugar o se le puede neutralizar. Si son identificados, a los informantes de las guerrillas se les puede suministrar información falsa o inducirlos a que abandonen el movimiento de insurrección. Si el agente de CI espera hasta que las guerrillas hayan logrado controlar una organización, se enfrentara a mayores y mas serios obstaculos cuando trate de colocar a sus empleados.

Debera comenzar a infiltrar a sus empleados en las organizaciones y en los movimientos de insurrección tan pronto como sea posible. Mientras mas pronto pueda el gobierno descubrir, localizar e identificar a las guerrillas, mas pronto podra destruir el movimiento de insurrección.

C. El Blanco:

1. DEBILIDADES DE LA GUERRILLA QUE EL AGENTE DE CI PUEDE EXPLOTAR.

a. OBTENIENDO RECLUTAS.

b. DESARROLLANDO UN SISTEMA DE ABASTECIMIENTO.

c. ACTOS QUE IDENTIFICAN A LAS GUERRILLAS.

d. ADAPTACION LOCAL.

El agente de CI esta en el proceso de obtener información acerca de las guerrillas en todo momento; antes, durante y despues de que estos elementos hayan logrado controlar una organización o un area. Como parte de esta información, tambien le corresponde recoger información que le ayuda a colocar a sus empleados en la organización de la guerrilla. Durante sus investigaciones el agente de CI se enterara de que las guerrillas adolecen de debilidades especificas que el puede utilizar para infiltrar la organización de dichos elementos. Examine ahora algunas de estas debilidades.

2. Es necesario que el agente de CI conozca exactamente como conducen las guerrillas su programa de reclutamiento. En las primeras fases del programa, cuando las guerrillas estan cimentando su base, normalmente se muestran muy cautelosos en su selección de nuevos miembros. Cuando esten preparados para extender su base y su organización, tendran que dirigirse a numerosas personas con el proposito de obtener reclutas. El agente de CI debe conocer que tipo de persona prefieren las guerrillas, a que persona se han acercado para inducirla a que se una a su causa, como se le hizo el acercamiento a la persona y en que forma aceptaron a un recluta.

3. Ademas, las guerrillas frecuentemente desarrollan un sistema de abastecimiento empleando compradores, portadores y guardianes de los puntos de abastecimiento.

El agente de CI debe determinar como obtienen las guerrillas los abastecimientos criticos, quien compra o roba estos abastecimientos, donde los guardan, y como los transportan.

4. Las guerrillas tambien estan sujetas a ser inmediatamente identificadas como tales debido a los actos que envuelven algunas de sus actividades. A pesar de las medidas de seguridad que tomen, estan expuestas a ser descubiertos cuando reclutan informantes, compran o usan explosivos, difunden su propaganda o realizán allanamientos. Asi como reclutan miembros para formar su organizacion y su sistema de abastecimiento, tambien tendran que buscar ayuda entre la población para estas actividades especiales.

5. Aun cuando todas las operaciones de las guerrillas son similares, las guerrillas tienen que adaptarlas a cada region. La adaptación local puede crear debilidades adicionales en la organización de las guerrillas; por consiguiente, el agente de CI debe investigar cuales son estas debilidades. Si las guerrillas han estado lejos de su hogar por largo tiempo, posiblemente trate de comunicarse con su familia. Por otra parte, quiza sus familiares traten de comunicarse con el guerrillero en caso de que muera un miembro de la familia, en dias festivos importantes o si reciben noticias de que el guerrillero esta herido. La guerrilla puede carecer de un alimento basico indispensable, lo cual hara que estos salgan de su escondite en busca de ayuda.

Estos son ejemplos de algunas debilidades de que adolecen las guerrillas, las cuales podrian ser explotadas por el agente de CI; por consiguiente, esta no es una lista completa de todas las debilidades. Con el fin de infiltrar a sus empleados en la organización de las guerrillas cada agente de CI debe buscar y explotar las vulnerabilidades de estos elementos.

D. La Colocación de un Empleado:

Despues de localizar al blanco guerrillero, análizar sus puntos debiles y estudiar la manera de infiltrar a uno de sus empleados, el agente de CI planeara en detalle los pasos que debe tomar para colocar a dicho empleado. En general, hay tres tipos de colocación:

-Uniendose a las guerrillas.

-Permaneciendo en la organización de las guerrillas.

-Ascendiendo en la organización despues de ser reclutado como empleado del gobierno.

1. Uniendose a las Guerrillas:

a. El empleado puede aparentar ser un recluta ideal fingiendo estar descontento con el gobierno y su propia posición. Estas acciones deben parecer reales y naturales; deben ser cuidadosamente presentadas de modo que llamen la atención del reclutador o agente de la organización de las guerrillas.

b. El empleado puede ser ordenado a que se acerquén a un individuo que se sabe o se sospecha que es un reclutador de la organización de las guerrillas. En este caso, el empleado debera demostrar su descontento con el gobierno. Tendra que ganarse la confianza y la aceptacion del reclutador. De ser asi, el reclutador probablemente se acercara al empleado para proponerle que se una a su causa.

c. El sistema de patrocinadores, verificaciones y vigilancia estrecha que emplean los reclutadores es un obstaculo para infiltrarse a la organización de las guerrillas. Esto significa que el empleado probablemente tendra que ser recomendado por lo menos por dos elementos de las guerrillas de confianza, quienes actuaran como sus patrocinadores. Luego, el empleado probablemente tendra que pasar por un periodo de prueba durante el cual sera vigilado y tanteado con el fin de determinar si su motivación es verdaderamente anti-gobiernista y/o pro-guerrillero. Aun despues de todo esto, el empleado probablemente tendra que someterse a un examen final como prueba positiva de su lealtad.

4) Otras maneras de unirse a las guerrillas dependeran de la habilidad del empleado para suministrar un servicio o producto valioso a las guerrillas. Las guerrillas posiblemente se interesen en el empleado si al parecer este puede dar información valiosa, difundir propaganda o actuar como mensajero. Este interes tambien podria desarrollarse si el empleado pareciera ser capaz de suministrar armas, minas, explosivos, aparatos de radio o cartas. Sin embargo, este servicio o producto quiza sea unicamente el primer paso para infiltrar la organización; el agente debera evitar que el valor del empleado para las guerrillas como simpatizante o agente carezca en tal forma que ello impida su infiltración en la organización de las guerrillas.

e. En esta operacion cuidadosamente planeada y controlada, el agente debe descubrir que otras acciones se necesitan para reforzar el fingimiento del empleado como el recluta guerrillero ideal. Una parte vital de este programa es el sistema educativo tendiente a adoctrinar y recompensar a los empleados del gobierno que informen cuando un elemento de las guerrillas se dirige a ellos para tratar de reclutarlos. El agente de CI podra causar el arresto o detención de los parientes del empleado, encarcelar al empleado o darle una paliza como parte del plan de colocación de dicho empleado en la organización de las guerrillas. Por supuesto que el tendra que planear cuidadosamente todas estas demonstraciones y emplearlas en el momento preciso a fin de reforzar las aseveraciones del empleado.

2. Permaneciendo en la Organización:

a. El agente de CI debe estar pendiente siempre de localizar a aquellos guerrilleros que puedan ser reclutados para que permanezcan en la guerrilla como empleados del gobierno. Esta tarea de reclutamiento requiere cuidadoso planeamiento por parte del agente de CI.

b. Las interrogaciones minusciosas de los guerrilleros capturados son una parte vital de este programa. El primer programa consiste en establecer medios de comunicación; por tanto, el agente de CI debe estar dispuesto a correr un riesgo deliberado poniendo en libertad a un guerrillero prisionero, un pariente o un amigo suyo para que haga las veces de eslabon entre el agente de CI y el empleado potencial. Este es un medio indirecto y arriesgado para desarrollar un empleado, y el agente de CI debe usar todos los recursos que el conoce para tantear, verificar y controlar el empleado.

c. Es posible que el agente de CI tenga control sobre guerrilleros desilusionadas que han sido capturados como terroristas, agentes o informantes. Debe apresurarse a considerar y verificar la posibilidad de persuadir al guerrillero capturado a que trabaje para el volviendose a unir a las guerrillas. Tambien debe considerar que medidas se deben tomar para ocultar la captura y liberación del empleado potencial. Seria conveniente que el empleado regresara a la organización de las guerrillas tan pronto sea posible mientras las guerrillas esten aun reorganizandose despues de un allanamiento o antes de que tengan conocimiento de que el individuo ha sido arrestado.

3. Ascendiendo en las Filas de la Organización de las Guerrillas:

a. Usando empleados que se han unido, que se han vuelto a unir o que han permanecido en la organización de las guerrillas, el agente de CI puede continuar desarrollando los medios de colocación y acceso de su empleado. Esto puede lograrse aumentando el valor del empleado ante los ojos de las guerrillas, causando una serie de incidentes tendientes a reforzar la confianza que tengan las guerrillas en el empleado y demostrando el don de mando de este. Debe estar dispuesto a esperar con paciencia, no actuar cada vez que reciba información de una fuente que ocupe un alto puesto y, mas importante aun, debe mantener control pero limitar las comunicaciones al minimo.

b. El agente de CI puede aumentar el valor del empleado destruyendo la estructura de la organización de las guerrillas que rodea a dicho empleado. Esto puede hacerse por medio de arrestos, ejecuciones o allanamientos teniendo el cuidado de no exponer al empleado como la fuente de información. Si el empleado es uno de los pocos sobrevivientes, el podra ser un miembro clave en una organización de las guerrillas nueva o diferente. Tambien puede reforzar la reputación del empleado en esta ocasion por medio de la fabricacion de historias, documentos y testigos, que no solo seran creibles, pero dificiles de refutar, puesto que seran muy pocos las guerrillas que habran sobrevivido.

c. Un metodo mas dificil de contribuir al ascenso del empleado en las filas de las guerrillas es asegurar su exito en las tareas que le haya asignado la guerrilla. Acumulando una serie de exitos, el empleado podria lograr su ascenso.

d. El agente de CI debe seleccionar a un individuo que posee el don de mando, cualidad que le ayudara a surgir en las filas de la organización de las guerrillas. Es poco comun encontrar a un individuo que posea la habilidad excepcional de poder engañar a un gran numero de personas por medio de una identidad ficticia. En muchos casos, es posible que esta habilidad sea ficticia; sin embargo, es preciso que el individuo posea cierta habilidad natural.

e. Hay otros metodos de proporcionar ayuda exterior con el fin de asegurar el ascenso de un empleado. Un metodo de lograr este ascenso es por influencia de un empleado que ocupe una posicion mas alta en la organización de la guerrilla; otro es eliminando un rival potencial entre las guerrillas.

Estos metodos demostraran el valor que tienen los empleados que han infiltrado las filas de las guerrillas.

RESUMEN:

Es mucho mas dificil colocar a un empleado en un area o en una organización despues de que las guerrillas se han apoderado del control. El agente de CI puede colocar a un empleado antes, durante o despues de que las guerrillas han logrado controlar un area; sin embargo, mientras mas pronto lo haga, mayor sera su exito.

Las técnicas para colocar empleados en un area o en la organización de las guerrillas requieren un conocimiento detallado y continuo de las personalidades y las actividades de los mismos. Primero, el agente de CI debe recopilar la información esencial para colocar a sus empleados a través de sus propios esfuerzos o por medio de los empleados que ya se encuentran en el area. Mediante esta recopilación, el agente de CI se dara cuenta de los blancos especificos en la base de apoyo de las guerrillas, sus redes de comunicación, su personal del cuadro y su estructura de comando, y debera colocar empleados en todas estas areas. El siguiente paso es determinar el metodo para colocar a un empleado en el blanco. Despues de estas dos fases, podra tomar pasos para colocar al empleado, ya sea haciendo que este se una, permanezca o ascienda en la organización de las guerrillas. El colocar empleados en la organización de las guerrillas es la operacion mas eficaz aun cuando quiza sea la mas lenta. El agente de CI debe iniciar este tipo de operacion lo mas pronto posible y dedicar a este gran cantidad de tiempo y esfuerzo.

CAPITULO VI

ADIESTRAMIENTO DEL EMPLEADO

INTRODUCCION:

El Agente debe considerar la misión del empleado, sus antecedentes y la situación operacional para determinar que clase de adiestramiento debe recibir el mismo. Con el fin de mantener la seguridad, al empleado se le debe enseñar unicamente aquellas tecnicas que el necesita conocer.

DESARROLLO:

A. El adiestramiento del empleado consta de tres fases generales:

1. El adiestramiento esencial que incluye medidas de seguridad, como pasar y recibir información y como usar una identidad ficticía.

2. El adiestramiento general o basico que incluye la lectura de cartas, el uso de la brujúla, observación y descripción, preparar bosquejos y someter informes.

3. El adiestramiento para una mision especifica que incluye las destrezas que debe usar un empleado para llevar a cabo tareas especificas.

El adiestramiento es un medio importante por el cual el agente puede desarrollar empleados eficientes y mejorar la situación operacional del empleado en general.

B. FINALIDAD DEL ADIESTRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS:

1. La finalidad del adiestramiento es proporcionar al empleado el conocimiento general y las destrezas especiales que necesita para llevar a cabo eficazmente y sin riesgo las tareas que se le asignan. El adiestramiento del empleado alcanza su valor maximo cuando este individuo comprende y acepta los principios basicos de la actividad de inteligencia.

2. Ahora que conocen la finalidad, analizaremos las posibilidades del adiestramiento. El adiestramiento debe impartir al empleado lo siguiente:

a. La comprensión de las técnicas que garantizarán la seguridad de la organización, sus miembros y sus actividades.

b. Las aptitudes requeridas y las destrezas necesarias para el cumplimiento eficiente de sus tareas de inteligencia.

c. La comprensión de su identidad y las técnicas necesarias para vivirla a cabalidad.

3. El adiestramiento es un proceso continuo. Esto no termina nunca. Comienza con el primer contacto entre el empleado y el agente de CI y continua hasta la terminación de los servicios del empleado. Hay tres factores que rigen el programa de adiestramiento:

La Naturaleza de la Misión.

Los Antecedentes del Empleado.

La Situación Operacional.

4. La misión determina, pero no limita, el tipo del adiestramiento que debe recibir el empleado. Si las responsabilidades del empleado aumentán, la necesidad de adiestrarlo en tecnicas especiales aumenta propocionadamente. El adiestramiento alcanza su valor maximo cuando todos los principios basicos de las actividades de inteligencia han sido explicados, comprendidos y aceptados por el empleado. Una vez que se ha logrado esto, el empleado puede continuar desarrollandose y perfeccionandose mediante la experiencia.

5. La experiencia que haya tenido el empleado sera un factor determinante en su capacidad para aprender y adquirir nuevas destrezas. Sus antecedentes étnicos pueden influir en su actitud y el grado de instruccion que tenga influira en su capacidad para adquirir nuevas destrezas. La experiencia reporteril que haya adquirido en el servicio militar gracias a la observación y la practica facilitaran su adiestramiento. La especialidad que haya adquirido profesionalmente o como aficionado tambien tendra importancia en el adiestramiento de un empleado.

6. El agente de CI debe planear el adiestramiento que va a darse al empleado de acuerdo con el ambiente operacional. Los factores que deben considerarse aqui son:

La disponibilidad del empleado para ser adiestrado.

La actitud de las personas que viven en el area donde el empleado esta recibiendo el adiestramiento.

El numero de elementos de las guerrillas que operan en el area donde se esta llevando a cabo el adiestramiento.

C. SEGURIDAD EN EL ADIESTRAMIENTO:

1. Debido a la importancia del adiestramiento del empleado y debido a que este adiestramiento debe llevarse a cabo de manera discreta, la seguridad es un factor de suma importancia. Al igual que cualquier otra actividad de inteligencia, el adiestramiento debe ser protegido mediante una identidad apropiada. A veces sera necesario utilizar mas de una identidad para poder llevar a cabo el adiestramiento en las mas rigurosas condiciones de sigilo. Veamos que identidades o actividades sera preciso proteger durante la fase de adiestramiento.

a. Con el fin de mantener la seguridad de la operación, sera preciso crear identidades ficticias individuales para el sitio o sitios de adiestramiento, el (presunto) empleado, el agente de CI encargado del adiestramiento y el encuentro entre el y su empleado. Es posible que surjan otros factores generales de seguridad que tendran que ser considerados. Sin embargo, el factor mas importante es el hecho de que el adiestramiento, particularmente el adiestramiento especial, revelara al empleado las verdaderas metas de la organización de inteligencia. Es preciso que todo agente de CI comprenda esto, por tanto, se tendran que tomar las medidas necesarias para asegurar que la organización de inteligencia y el agente de CI comparen cuidadosamente la seguridad con la eficiencia y pueden asi decidir hasta que grado expondra esta revelación a la organización y sus miembros, dado el caso que el empleado se viera comprometido o desertara a la organización de las guerrillas.

b. Para poder garantizar la seguridad de la operación, todos los miembros de la organización de inteligencia, incluso los empleados. deben comprender a cabalidad los principios y los metodos que deben seguirse a fin de lograr la seguridad personal de todos y cada uno de los miembros de la organización de inteligencia. Por consiguiente, el adiestramiento del empleado debe incluir toda información que contribuya a esta comprensión. A continuación enumeramos los puntos que deberan recalcarse:

1) La identidad individual y su ocultación.

2) Las técnicas de vigilancia y de contravigilancia.

3) Los lugares y las areas que deben evitarse. Aqui debemos comprender que estos no son iguales en todas partes. Sin embargo, un análisis de los datos operacionales disponibles nos dara la información necesaria para adiestar al empleado. Por ejemplo, es posible que las guerrillas controlen ciertos caminos. A menos que estos sean blancos especificos asignados al empleado, el no debe frecuentar estos caminos.

4) Personas con quien se debe evitar contacto. Aqui podemos enumerar las siguientes personas:

a) Delincuentes conocidos.
b) Politicos cuyos pasos sean vigilados por el gobierno o por las guerrillas.
c) Personas que esten bajo la vigilancia de la policia.
d) Cualquier persona que pueda atraer la atención de las guerrillas hacia el empleado.

5) Conducta personal del empleado.

Factores que podrian atraer la atención del publico hacia un empleado y comprometerlo:

a) Un empleado que frecuente clubes nocturnos, cantinas, etc., y que gaste considerables sumas de dinero en esos lugares.

b) Un empleado que fume cigarrillos extranjeros y que posea articulos de lujo que lo vinculan con otros privilegios de que no gozan la mayor parte de sus vecinos, se expondra a ser descubierto.

c) Un empleado que tenga relaciones amorosas con una mujer celosa podria verse comprometido por causa de esa mujer.

d) Un empleado que suela visitar lugares de reputación dudosa se expondria el mismo o a su organización. Estos lugares con frecuencia son allanados por la policia y este empleado podria facilmente ser arrestado con el resto de los concurrentes.

e) El frecuentar casas de juego tambien podria poner en peligro la seguridad personal del empleado.

f) Los empleados deben evitar situaciones que podrian dar por resultado demandas judiciales en contra de ellos.

Es importante que en un ambiente de insurrección el empleado se abstenga de tomar parte en cualquier actividad que llame la atención de las guerrillas hacia el, tal como demostraciones de simpatia hacia el gobierno.

6) La disciplina del empleado: La disciplina es de vital importancia para la seguridad tanto del empleado como de la organización. Un empleado que visite a un pariente o a un amigo que resida en cierta area cuando se le ha advertido que no lo haga, no solo se compromete el mismo sino que tambien expone a su organizacion. Es preciso recalcar la importancia que tiene la disciplina en las actividades de inteligencia durante el adiestramiento del empleado. La disciplina es un atributo vital que debe tener el empleado.

D. SITUACION DE LA INSTRUCCION:

En primer lugar vamos a analizar los metodos de instrucción reglamentarios. Estos incluyen los elementos basicos que se encuentran en una universidad civil, en una escuela de servicios del Ejército o en el adiestrameinto de cualquier empleado. Estos elementos basicos son los siguientes:

-Preparación de la Instrucción.

-Presentación.

-Aplicación.

-Examen o Evaluación.

-Repaso Critico.

1. PREPARACION:

a. En nuestra situación, el estudiante es el empleado y usted, el agente de CI, es el instructor. La preparación del instructor es de suma importancia puesto que es preciso que usted conozca bien la materia antes de poder enseñarla al estudiante o empleado. De ahi que nuestro proposito es comenzar su preparación; usted adquirira mas experiencia en la materia a través de la practica y el continuar estudiando esta misma materia, una vez que se le ha asignado una misión, le ayudara a adquirir mas experiencia aun.

2. PRESENTACION:

a. La fase de presentación se explica por si sola.

Aqui comienza el adiestramiento en si. Usted comienza diciendole al empleado exactamente que es lo que usted quiere que el aprenda, hasta cierto grado explicarle por que debe aprenderlo y, posiblemente, señalarle el grado de pericía que usted espera que el adquiera. Luego presente la materia a su empleado ya sea que se trate de una lectura de cartas, un reconocimiento, una observación, etc. Mas adelante explicaremos varias maneras de hacer esto.

3. APLICACION:

Si fuese posible, de a su empleado algunos problemas, ejércicios, etc., a fin de que practique lo que ha aprendido. Esto aplica particularmente a materias como la observación, la lectura de cartas, el reconocimiento, la operación del equipo, etc.

4. EXAMEN O EVALUACION:

Periodicamente durante el adiestramiento, es preciso evaluar como responde el empleado a las instrucciones que recibe, su capacidad para recordar y comprender y la habilidad del agente de CI para enseñar. Esta evaluación puede llevarse a cabo asignando misiones de prueba bajo supervisión, examenes escritos y preguntas. Técnicas audio-visuales que han tenido exito incluyen, entre otras cosas, el uso de modelos, siluetas, dibujos, grabadoras de cinta y fotografias. Esta de mas decir que deberan corregirse las debilidades que pueda demostrar el empleado. No debe darse por hecho de que algo que es simple y claro para usted tambien sera claro para el empleado. La misión sera el factor decisivo. Si el empleado regresa de la misión con la información que se le mando a buscar, y si ha obedecido todas las ordenes, su adiestramiento hasta este punto ha tenido exito. Si no regresa, es posible que el agente de CI haya fracasado en su adiestramiento o que se haya equivocado en un principio al evaluar la capacidad del empleado.

5. REPASO CRITICO:

Cuando un empleado regresa de una misión de prueba, sera sometido a una posorientación con relacion a su misión. Esta posorientación señalara algunos de los errores que pueda haber cometido el empleado, o puntos que requieren una explicación adicional. Este es el momento de corregir estos errores, enseñar nuevas técnicas al empleado y asegurarse de que haya aprendido bien todo lo que usted le ha enseñado. Hecho esto, usted puede continuar la instrucción con una materia mas avanzada.

E. METODOS DE ADIESTRAMIENTO:

1. Los metodos de adiestramiento incluyen:

a. Ejércicio Practico.

b. Demostración.

c. Preguntas y Respuestas.

d. Orientación.

2. EJERCICIO PRÀCTICO:

La mejor manera de evaluar la destreza del empleado es mediante la practica. De esta manera, puede determinar el grado de destreza que ha adquirido el empleado, y darle un adiestramiento adicional si fuese necesario. En este metodo de adiestramiento, el empleado debera trabajar independientemente hasta donde sea posible. Debe mostrarse paciente con el empleado cuando tenga que contestar sus preguntas, corregir sus errores y repetir el adiestramiento. Es mas, debe repetir el adiestramiento como una manera de desarrollar mayor confianza con el empleado.

3. DEMOSTRACION:

La demostración no difiere grandemente de otros metodos de adiestramiento. Esta no es mas que una explicación, mediante ejemplos, o una manera practica de mostrar como funciona o como se usa alguna cosa. Este sistema generalmente se usa junto con una orientación, con frecuencia conduce a preguntas, y debera complementarse con una aplicación, practica y pruebas. Es una parte importante del metodo de adiestramiento que incluye orientación, preguntas y respuestas. Siempre que el empleado tenga que aprender como llevar a cabo una tarea que requiere destreza, el agente de CI puede usar el metodo de demostración. Si fuese necesario adiestrar al empleado para una serie de tareas, es mas conveniente usar teórias aprendidas. Debe efectuarse una demostración final que cubra la serie de tareas completa. Una demostración requiere una cuidadosa preparación con una descripción exacta del procedimiento. Debe determinar que equipo se necesita y verificar dicho equipo antes de reunirse con el empleado para inciar el adiestramiento.

El método de demostración comprende determinar el proposito de la demostración, estudiar las tareas o las destrezas que debe aprender el empleado, preparar las fasés de la instrucción en el orden correspondiente, decidir que fasés pueden requerir mas adiestramiento, y ensayar la reunión con el empleado.

4. METODO DE PREGUNTAS Y RESPUESTAS:

a. Un método eficáz de adiestramiento es la reunión, la cual consiste en una discusión controlada donde se aplica el sistema de preguntas y respuestas. Este método puede ser usado para cubrir una extensa variedad de temas relacionados con el adiestramiento. Este sistema es de valor especial pues da oportunidad al empleado a participar en el adiestramiento y a la vez permite al agente de CI corregir inmediatamente cualquier error que pueda cometer el empleado.

b. Tambien da oportunidad al empleado de ejércer la mente y demuestra si ha comprendido bien la instrucción. Sin embargo, este metodo es mas difícil de controlar y es mas lento. Ademas, el agente de CI debe estar mejor preparado para contestar las preguntas y mantener el adiestramiento bajo su control. Debe análizar cuidadosamente todas las preguntas que haga el empleado por insignificantes que parezcán. Todas las preguntas que haga el empleado son importantes, por consiguiente, debe usarlas para adapatar el adiestramiento de acuerdo con las necesidades del empleado.

5. METODO DE ORIENTACION:

El método de orientación permite cubrir gran cantidad de información detallada en corto tiempo. Permite al agente de CI repasar y recalcar lecciones anteriores y dar instrucciones para lecciones futuras. Por otra parte, la orientación tiene desventajas que debemos reconocer. Durante la orientación, existe la posibilidad de presentar demasiado material y confundir al empleado. Es posible que el agente de CI se encuentre tan enfrascado en la explicación de detalles que se de cuenta de que el empleado quizás no los entienda, no este interesado o no quiera aplicar la teoria que se esta enseñando. Sin embargo, la orientación es uno de los métodos mas importantes que usara el agente para impartir instrucciones al empleado cuando el tiempo es limitado y justamente antes de enviar al empleado a cumplir una misión.

F. APTITUDES QUE DEBE REUNIR EL INSTRUCTOR:

1. Hay ciertas aptitudes que debe poseer un agente de CI a fin de ser un buen instructor. Estas actitudes incluyén:

a. Conocimiento de la materia.

b. Conocimiento de las técnicas de enseñanza.

c. Personalidad.

d. Don de Mando.

e. Actitud Profesional.

2. Discussión de las Aptitudes:

a. CONOCIMIENTO DE LA MATERIA:

Una de las aptitudes mas importantes que debe poseer es el conocimiento de la materia. Esta de mas decir que el instructor debe conocer bien su materia para poder enseñarla a otros. Sin embargo, el instructor incurre en un grave error cuando da por sentado que la experiencia por si sola le da suficiente conocimiento para enseñar una materia sin una preparación adicional y un estudio continuo del material aplicable. El instructor debe estar empapado en su materia para poder enseñarla y, por supuesto, debe estar preparado para contestar virtualmente cualquier pregunta sobre dicha materia.

b. TECNICAS DE ENSENANZA:

Conocimiento de las técnicas de instrucción. El proposito de esta instrucción es dar a conocer las técnicas de enseñanaza lo cual es definitivamente un requisito previo para un buen instructor.

c. PERSONALIDAD:

La personalidad del instructor. Ustedes han aprendido en otras lecciones que es necesario establecer buenas relaciones con el empleado y motivarlo al grado que cumpla con lealtad las tareas que se le asignén. Por consiguiente, es esencial que el instructor posea el tipo de personalidad que le permita establecer buenas relaciones con el empleado. Este debe tener confianza en su instructor y en las instrucciones que le imparte.

d. DON DE MANDO:

El agente de CI debe poseer el don de mando para poder controlar a su empleado de manera eficiente. El empleado debe someterse voluntariamente a su autoridad. Esto debe establecerse, preferiblemente, antes de iniciarse el adiestramiento.

e. ACTITUD PROFESIONAL:

El agente de CI es imparcial, firme y amable. Demuestra un interes sincero en su empleado y en sus habilidades. La actitud del agente de CI influye grandemente el comportamiento del empleado y en el exito que este ultimo tenga. Es obvio que la actitud profesional del instructor, su conocimiento de la materia y su dedicación a este tipo de trabajo deben ser genuinos.

G. AYUDAS DE INSTRUCCION:

1. La selección del lugar de adiestramiento se determina de varios factores:

a. El tiempo de que dispone el agente de CI y el empleado.

b. El tipo de operación que va a llevarse acabo.

c. La seguridad de la operación.

El agente de CI seleccionara la hora y el lugar en que deberan encontrarse. Cada caso y cada empleado presentara un problema particular.

2. Con mucha frecuencia sera preciso efectuar el adiestramiento del empleado en el area donde operan las guerrillas cuando este empleado reside dentro de esta area y no fuese posible justificar su ausencia. En tales casos, el adiestramiento podria llevarse a cabo en lugares como un area rural abandonada, el cuarto de un hotel o un sitio apartado. La seguridad y el establecimiento de una identidad apropiada para justificar el encuentro son los factores mas importantes que deben tenerse presente al seleccionarse un lugar que sea apropiado para el adiestramiento. Sin embargo, si el empleado reside en un lugar que esta fuera de los limites del area controlada por los elementos de la guerrilla, o si con pretextos de un viaje de negocios, unas vacaciones, etc., el empleado puede ser "exfiltrado" del area en la cual el reside, el adiestramiento podra llevarse a cabo con toda tranquilidad en un area seguro.

3. El adiestramiento rara vez se lleva a cabo en el ambiente formal de un salon de clase. Las ayudas de instrucción pueden utilizarse eficazmente en un ambiente informal siempre que se tomén las medidas de seguridad pertinentes. Los equipos de instrucción compuestos de fotografias, modelos y folletos que ayuden a identificar el objetivo pueden ser preparados por el agente de CI. Si la misión lo exige, se puede anadir equipo técnico tal como camaras fotograficas y dispositivos de grabación.

4. Una advertencia para el instructor:

No debe mostrar al empleado exactamente los objetos o las caracteristicas distintivas sobre las cuales debe informar, sino mas bien mostrarle objetos del mismo tipo de modo que el empleado pueda reconocerlos e informar al respecto.

5. Algunos empleados afirmaran haber visto exactamente lo que se les ha mostrado durante el adiestramiento si el agente de CI no tiene cuidado de evitar que ocurra esto. Maquetas de obstaculos - fronterizos y modelos de defensas contribuirán grandemente a atenuar el impacto sicológico de estas barreras en la mente del empleado. A veces no es facil obtener ayudas de instrucción apropiadas; sin embargo, con un poco de esfuerzo, iniciativa e ingeniosidad se pueden obtener ayudas de instrucción satisfactorias. El agente de CI debe tener cuidado de ocultar las ayudas de instrucción cuando va al lugar de adiestramiento y cuando regrese de este. Debera llevarlas con mucho disimulo, tal como en una maleta obtenida localmente o en una caja que no llame la atención. Cuando el empleado sabe lo que se espera de el, comprende la misión que va a llevarse a cabo, ha vencido el temor a lo desconocido, entonces podra llevar a cabo la operación serenamente y con exito.

H. PRINCIPIOS DEL APRENDIZAJE:

El agente de CI debe conocer los principios basicos del aprendizaje de modo que pueda usarlos para su propio beneficio durante el adiestramiento del empleado.

1. MOTIVACION:

El primero y probablemente el mas importante de estos principios es la motivación. El empleado tuvo algun motivo que lo impulso a aceptar trabajar con usted o su organización. Sin embargo, esto no termina aqui. Usted debe hacer todo lo posible por mantener y si fuese posible aumentar la motivación del empleado.

Esta no es una tarea facil, sin embargo, es un factor esencial y un requisito previo absoluto para el futuro exito del empleado. Es preciso remotivar al empleado a cada oportunidad. Recuerde que:

a. Con frecuencia el empleado mismo no sabe realmente que es lo que lo impulsa a hacer ciertas cosas.

b. Rara vez es una persona impulsada por un solo motivo a razón; la mayor parte de las personas tienen varios motivos que las impulsán a hacer ciertas cosas o a actuar de cierta manera.

c. No importa cual sea el motivo, asegurese de haberlo identificado y uselo provechosamente.

d. Si usted reconoce ciertas razones poderosas que motivan a un empleado, desarrollelas, teniendo cuidado de que el empleado no se entere de que usted lo ha analizado.

El instructor puede valerse de la situacion politica de la actualidad para motivar a muchos de sus empleados. Por esta razón debe mantenerse al dia de los acontecimientos politicos leyendo los periodicos gubernamentales y los antigubernamentales. Manteniendose informado de la situación, el instructor puede iniciar su sesión de adiestramiento citando el dano que estan causando los elementos de la guerrilla al país.

La mayor parte de los empleados con quienes usted tratara tendran razones personales, tales como remuneración monetaria, la protección de su familia, etc., sin embargo, si usted convence a estos empleados de que ellos tambien estan contribuyendo al bienestar de su patria, su operación tendra mayor exito.

Algunas maneras de motivar a un empleado durante el adiestramiento son:

1) Demostrando la necesidad del adiestramiento:

Incluya razones validas por las cuales su empleado debe recibir adiestramiento especifico. Haga hincapie en el hecho de que su futuro exito y quizas su vida pueden depender de su adiestramiento.

2) Manteniendo el interes del empleado:

Haga uso de su personalidad, demuestre entusiasmo, de ejemplos e ilustraciones. Mientras mas interesante es el material mas pronto lo aprendera el empleado.

3) Alentando al empleado a superarse durante las primeras etapas del adiestramiento:

El deseo de superacion es una fuerza que impulsa al empleado a esforzarse durante el adiestramiento. Durante las primeras etapas del programa de adiestramiento dele oportunidad al empleado de demostrar sus aptitudes para la observación y el reconocimiento de objetivos. Asignele misiones sencillas que, si las cumple con exito, aumentaran su confianza en si mismo y en usted.

4) Reconociendo sus meritos:

Mencione los puntos buenos de algun trabajo que haya efectuado el empleado. Comience con un comentario favorable y luego sugiera diversas maneras de mejorar su trabajo.

2. OBJETIVO:

Esto simplemente significa darle al empleado un incentivo que lo anime a trabajar y señalarle el grado de pericia que usted espera que el adquiera.

3. ACCION:

Debe brindarse al empleado oportunidad para pensar, hablar, escribir y resolver problemas durante el adiestramiento.

4. REALISMO:

Este principio es bastante facil de adaptar al adiestramiento inmediatamente desde las fases iniciales de la instrucción. Presente al empleado el material tal como lo usara en la practica. El asignarle misiones simples de prueba dara al empleado una idea real de la tarea a que tendra que enfrentarse.

5. APRECIACION:

El adiestramiento es completo unicamente cuando el empleado ha adquirido las actitudes, apreciaciones, intereses, ideales, y habitos que le permitan aplicar correctamente lo que usted le ha enseñado. Tambien debe haber adquirido empúje, iniciativa e ingeniosidad. Todas estas cualidades no se enseñan directamente sino mas bien son adquiridas como resultado de un programa de adiestramiento fructuoso.

I. ELIMINACION DE OBSTACULOS:

1. Cada empleado reaccionara de manera diferente hacia la disciplina a que tendra que someterse y es posible que muchos de ellos se muestren aprensivos. Quizas comience a preocuparse por la naturaleza de la tarea que se le asignara, por la seguridad de su familia o por la clase de recompensa que recibira. El agente de CI debe tratar de disipar estos temores demostrando al empleado que estos obstaculos son conocidos, que los puede vencer y que el adiestramiento que recibira le ayudara a eliminar las barreras operacionales con facilidad. Todo empleado tendra dudas y temores, lo cual el agente de CI tendra que tomar en consideración y tratar de eliminar de modo que el empleado pueda concentrarse en su adiestramiento.

2. Un paso hacia la solución de estas dificultades es el desarrollo de un plan de adiestramiento bien definido basado en las capacidades del empleado, lo cual le ayudara a realizar con exito las tareas que se le asignen. La aptitud que haya demostrado el agente de CI durante el adiestramiento contribuira a desarrollar la confianza del empleado. Las distracciones fisicas, tales como un alumbrado deficiente, estorbaran el adiestramiento; por consiguiente, sera preciso eliminarlas seleccionando un lugar de adiestramiento apropiado. Ademas, debe acordarse de llevar al lugar de adiestramiento y brindar al empleado algun refrigerio con el proposito de evitar tensiones e iniciar el adiestramiento en un ambiente de cordialidad. Debe mantenerse alerto en todo momento y observar todas las reacciones del empleado durante el adiestramiento.

3. Otro factor que el agente debe tener presente es que es natural que el empleado se muestre renuente a aceptar lo que es nuevo para el o lo que le obligara a cambiar sus habitos. Una de las principales causas de esta actitud es que el empleado quizas este bajo la impresión de que el agente esta empeñado en cambiar el orden de su vida. Puede vencer este obstaculo imponiendose el mismo una estricta disciplina y limitando los puntos basicos del adiestramiento a unos cuantos problemas sencillos, no debe agobiar al empleado con detalles innecesarios. Ademas, puede a veces desarrollar todo el adiestramiento en torno a la idea basica de que el empleado ira a lugares que el acostumbra visitar y que no hara nada fuera de lo ordinario. La unica diferencia es que el observara e informara al respecto.

4. Las preguntas que reflejan las dudas, los temores o las inseguridades del empleado deberan contestarse tan franca y sinceramente como sea posible; pero sobre todo, no debera hacer promesas que no pueda cumplir. Procediendo con imparcialidad, comprensión y cortesía, usted podra ejércer gran influencia en el exito futuro del empleado.

J. FASES DEL ADIESTRAMIENTO:

1. Muchas de las tareas que se asignan al empleado consistiran en acciones tendientes a preservar la seguridad individual y de la celula, desarrollar comunicaciones secretas y vivir una identidad ficticia. Estas tareas son una parte de la misión del empleado tan importante como lo es la colección de información. Ademas, al empleado se le puede asignar una misión operacional especial tal como localizar, investigar, reclutar y adiestrar a otros empleados. El empleado tambien podria contribuir a la operación, actuando como personal de apoyo o como supervisor. Todas estas tareas requieren adiestramiento y presentan diferentes problemas al agente de CI encargado del adiestramiento.

2. A modo de guia general, el adiestramiento puede considerarse en tres fases generales:

FASE I: Inmediatamente despues de que el empleado accede a trabajar para el agente.

FASE II: La preparación general para la misión.

FASE III: La preparación especial para la misión.

a. LA FASE I: es aquella que se da inmediatamente despues de que el empleado accede a trabajar. Consiste en las instrucciones pertinentes a los medios de comunicación que deberan establecerse; la necesidad de tomar medidas de seguridad; y la identidad que debera establecerse para justificar las reuniones concertadas entre el empleado y el agente de CI.

b. LA FASE II: El empleado es preparado para la misión. No se le informa sobre la naturaleza de la mision, sino mas bien se le dan instrucciones sobre todas las materias que debe conocer. Los medios de comunicación, las medidas de seguridad, y la identidad se explican detalladamente y se adaptan al individuo.

Luego se le enseñan las materias de naturaleza general tales como:

1) La lectura de cartas.

2) Uso de Brujula.

3) Preparación de Bosquejos.

4) Observación y Descripción.

5) Anotación de la Información.

c. FASE III: Es un adiestramiento especial pertinente a la misión. Este incluye un adiestramiento tecnico en cualquier equipo que pueda exigir la misión. Este puede ser un vehiculo, una camara fotográfica, o un aparato de radio. Tambien el empleado recibira instruccuiones mas especificas sobre la seguridad, las comunicaciones y la identidad.

d. DISCUSION COMPLETA DE LAS TRES FASES DEL ADIESTRAMIENTO:

1) FASE I:

En esta fase la seguridad es muy elemental. Ha accedido a trabajar aun cuando no ignore los peligros a que se expone si sus actividades fuesen descubiertas por los elementos de la guerrilla. Se le hace presente la existencia de estos peligros y tambien se le hace comprender que el no tendra ningun valor para el agente de CI si los elementos de la guerrilla llegasén a descubrir sus actividades. Le explica que el menor descuido de su parte podria delatarlo, que la mejor manera de protegerse el mismo es actuar con naturalidad, no cambiar la rutina normal de su vida diaría y evitar llamar la atención, y que no debe comentar con nadie, ni con su esposa, amigo, ni con un pariente, su verdadera relación con el agente de CI. Luego se le garantiza que si el sigue al pie de la letra estas simples instrucciones no correra peligro y la mision tendra exito. Esta fase del adiestramiento se presenta en la misma reunión en que se le propone al individuo que trabaje para el gobierno. El indoctrinamiento pertinente a la seguridad comienza tan pronto el individuo accede a trabajar.

La identidad para la reunión de reclutamiento ya habra sido establecida y, como parte del adiestramiento de seguridad, se explicara al empleado que debe actuar con naturalidad.

Sin embargo, el agente de CI debe dar una explicación sencilla sobre la identidad de la reunión en caso de que esta sea interrumpida por extraños, funcionarios publicos, elementos de la guerrilla, amigos o parientes. Al empleado se le debe senalar la identidad que usara para la siguiente reunión y, segun la aptitud del individuo, para las reuniones subsiguientes. Sin embargo, si al empleado se le asigna una misión especial que requiera una identidad ficticia, entonces solo se establecera la identidad de la reunión siguiente. Las instrucciones pertinentes a la identidad que se dan al empleado como parte de la Fase I son muy sencillas y tienen relación con su verdadera identidad. El adiestramiento pertinente a la seguridad y a la identidad estan estrechamente relacionados.

La Fase I del adiestramiento pertinente a los medios de comunicación se presenta hacia el final de la reunión dedicada al reclutamiento del empleado. Esta fase consiste simplemente en las instrucciones que se dan con el propostio de concertar las reuniones futuras. Se explica al empleado que se comunicara con el de cierta manera prescrita con el fin de concertar la hora y el lugar de la reunion siguiente. El agente de CI tambien debe tener presente la seguridad de la mision; por tanto, no debe revelar al empleado mas de lo que realmente necesita saber.

2) FASE II: Esta fase comienza despues de que el empleado ha sido reclutado y lo habilita en aquellas destrezas que pueden usarse en mas de una misión. Esta fase puede considerarse como un adiestramiento general que cubre aquellas destrezas basicas que el agente de CI juzgue necesarias para la coleccion de información. Las tareas que se han de efectuar determinarán que clase de adiestramiento se debe dar al empleado. Por ejemplo, un guia no necesitara ayuda en la técnica de observación y descripción; sin embargo, necesitara adiestramiento en las técnicas necesarias para evitar las medidas de seguridad de los elementos de la guerrilla.

La lectura y el uso de la cartas es una de las destrezas mas importantes que puede enseñar el agente al empleado en la Fase II. El proposito de la carta es permitir/descubrir la superficie de un area con todas sus caracteristicas principales tal como las vera el empleado sobre el terreno. Cuando se usa correctamente, la carta puede señalar con exactitud las distancias, los lugares, las alturas, las mejores rutas, las principales caracteristicas del terreno y la información sobre operaciones de encubrimiento y cobertura para el uso del empleado.

El empleado normalmente podra determinar su propia ubicación con un area cicunvencina relativamente pequeña o en relación con los caminos, senderos o aldeas por donde el acostrumbra transitar en sus actividades diarias. Esta habilidad no siempre es adecuada para el sometimiento de información, debido a que el empleado debe poder localizar de manera uniforme y precisa diferentes puntos en cualquier parte de su area. Ademas, el empleado podra usar las cartas para identificar lugares que no son faciles de relacionar con los puntos caracteristicos del terreno reconocido. Las cartas mas faciles de usar para adiestrar al empleado son las que se obtienen localmente de empresas privadas. El adiestramiento en la lectura de cartas se efectua paulativamente hasta que el empleado aprenda esta tecnica a cabalidad. Una vez que el empleado conozca bien la superficie del terreno, podra identificar cualquier movimiento o actividad que se este llevando a cabo en dicho terreno. El simple conocimiento de la ubicación de un objeto, la distancia y la altura a que se encuentra, y la forma y declive de un terreno tendra poco valor para el empleado a menos que conozca bien la dirección en que sé puede viajar o la dirección en que se ha movido la guerrilla. El adiestramiento que se da a un empleado sobre la lectura de cartas tambien incluye instrucciones sobre como trazar a la ligera un mapa topográfico de un area, un camino o la posición de las guerrillas. Puede enseñar al empleado a trazar una sola linea para senalar el horizonte tal como el empleado lo ve desde su punto de observación. Debe insistir en que el empleado incluya en su dibujo puntos caracteristicos del terreno faciles de reconocer de modo que se pueda encontrar el area sobre la carta.

La Fase II tambien puede incluir el uso de la brujula y la preparación de bosquejos. Esta no es una tarea dificil; por tanto, el empleado debe progresar rapidamente. Este adiestramiento se presta para una orientación seguida de un ejercicio practico. Gran parte de la practica que necesitara para adquirir experiencia en la lectura de cartars y el uso de la brujula la podra llevar a cabo por si solo; por lo tanto, este es un factor ventajoso para la seguridad de la misión.

El arte de la observación y la descripción es otra materia que podria enseñarse al empleado como parte de la Fase II. En la vida diaria, una persona generalmente se da cuenta de lo que sucede dentro del pequeño circulo que esta a su vista y solo se da cuenta de lo que sucede fuera de este circulo cuando algo excepcional llama su atención.

Los habitos de observacion inconsciente dan por resultado impresiones incompletas y confusas. La observación consciente permite al empleado reconocer, recordar y dar cuenta de objetos y personas de modo que la información que somete al agente de CI sera clara, completa y concisa. Enseña al empleado a adquirir nuevos habitos de observación de modo que pueda describir detalladamente los objetos y las personas; dirigir su atención para percibir lo excepcional junto con lo rutinario; y desarrollar nuevas destrezas y técnicas de observación. Ambos deben conocer los obstaculos que limitan la visión del empleado. El empleado debe aprender a eliminar estos obstaculos usando las técnicas de patrulla para trasladarse al mejor puesto de observación.

Junto con las técnicas de observación y descripción el empleado aprende a calcular el tiempo y las distancias. Con frecuencia esto resultara dificil en areas donde las actividades no se llevan a cabo a determinadas horas; sin embargo, para que pueda someter informes correctos, sera preciso adiestar el empleado en estas destrezas. Si tiene acceso a un reloj pulsera o de cualquier otra clase, se le puede enseñar a leerlo si fuese necesario. Se le podria proporcionar un reloj pulsera siempre que encaje con su identidad. El empleado debe, por lo menos, poder calcular la hora haciendo referencia a un momento dado, por ejemplo, "inmediatamente despues de la siesta", o "exactamente a la puesta del sol". La mayor parte de los empleados pueden aprender a calcular distancias y los tamanos, haciendo de nuevo referencia a cosas conocidas. El agente podria determinar mas o menos el tamano de un vehiculo de propiedad de las guerrillas si el empleado explicase que este era "tan alto como un buey completamente desarrollado y tan largo como dos bueyes completamenta desarrollados". Sera preciso repetir el adiestramiento y someter al empleado a numerosas pruebas hasta que aprenda a ser exacto en sus calculos.

Las técnicas de observación y descripción y de calculo del tiempo y las distancias son algunas de las destrezas mas basicas. Puede llevarse a cabo con un minimo de riesgo ya que no requiere ningun equipo especial y se pueden emplear ejercicios practicos en los cuales el empleado no tiene que hacer nada fuera de lo ordinario, solo tiene que mantenerse mas alerta. El tiempo es el factor importante pues es necesario que el empleado aprenda estas destrezas lo mas pronto posible. El empleado usara todas las tecnicas que se le han enseñado, por consiguiente, no deberan tratarse como materias separadas, sino mas bien deben integrarse para formar un programa completo de instrucción.

La Fase II probablemente incluira tambien la preparación de croquís. El croquís consiste en representar ideas correctamente en forma gráfica sin el uso de instrumentos especiales. El empleado hace uso del croquís para asegurarse de que se comprenda lo que el esta describiendo, por consiguiente, sus croquís deben ser precisos, de forma exacta, proporcionados y facil de entender. El uso del croquís tiende a hacer al observador mas metódico ya que el busca cuidadosamente los detalles correctos para trasladarse al papel y por eso sus explicaciones verbales tendrán aun mas valor. Para la preparación de los croquís solo se necesita una cantidad minima de equipo. Estos materiales son faciles de obtener en casi cualquier parte del mundo y son faciles de ocultar. Se puede usar casi cualquier clase de papel, pero si fuese necesario se puede usar en su lugar un pedazo de tela, la piel de un animal, y hasta la corteza o las hojas de ciertas clases de arboles. El instrumento de dibujo puede ser un bolígrafo, un lapíz corriente, un lapíz de cera, un pedazo de tiza o hasta un pedazo de madera con la punta quemada. El tipo de croquis mas sencillo es el croquís lineal tal como se divisa el terreno o el objeto desde lo alto. Este simplemente es una carta/croquís que describe los contornos, las fronteras, etc., a la que se ha agregado una leyenda con el proposito de explicar los objetos representados y las dimensiones y direcciones que aparecen en el croquís. Debido a que los objetos artificiales son diseñados conforme a las reglas de la geometria, se pueden ensenar algunas de estas reglas basicas al empleado a fin de que el pueda dibujar un croquís, no es preciso que sea un artista. Aun cuando no sirva otro proposito, el croquis sirve para retener y recordar lo que se ha observado en el pasado. Sin embargo, el empleado debe adquirir suficiente destreza de modo que sus croquis sean facil de entender.

Al igual que las otras materias generales que se enseñan al empleado como parte de la Fase II, el trazado de croquís puede combinarse con otras materias durante los ejércicios practicos. Esto se presta especialmente bien para las sesiones en las cuales se practica la observación y descripción. Debido a que esta materia es sencilla, puede enseñarse con bastante seguridad y practicarse sin despertar sospechas.

La seguridad en la Fase II es un factor importante. En la Fase I simplemente se le explico al empleado que debia actuar con naturalidad y se le advirtio que no confiara en ninguna persona. La seguridad en la Fase II es mas compleja y se inicia en la reunión que sigue el reclutamiento.

Como sabemos, la mayor parte del adiestramiento durante la Fase II proporciona el empleado las destrezas generales que necesitara para llevar a cabo su tarea. El adiestramiento de seguridad que recibe el empleado durante la Fase II debe proporcionarle el conocimiento necesario para proteger sus sesiones de adiestramiento. El adiestramiento general que recibira el empleado pertinente a la lectura de cartas, la observación y descripción de objetos y personas, la preparación de croquis, etc., puede cambiar su patrón normal de vida, por lo tanto , el agente de CI debe enseñarle diversas maneras de dar razones convincentes a los amigos y a la familia para justificar su ausencia durante estas sesiones de adiestramiento. Estas explicaciones deben ser logicas y sencillas. El empleado debe aprender como determinar si se le estan vigilando, siguiendo o investigando y que medidas debe tomar. No solo debe tener una explicación para justificar las entrevistas que tendra frecuentemente, sino tambien los viajes que tendra que hacer como parte del programa de adiestramiento. Otro factor que debe tomarse en consideración es que el debe tener una explicación logica para justificar las nuevas destrezas que esta aprendiendo, o debera abstenerse de demostrarlas. Por ejemplo, si usted ha enseñado a un empleado a leer el reloj, el debe fabricar una historia logica para explicar donde, como y por que ha adquirido esta destreza o debera continuar pretendiendo no saber leer el reloj. El demostrar nuevas destrezas sin duda llamara la atención hacia el empleado lo cual podria exponer su valor como un observador discreto. La remuneración del empleado, segun arreglo previo con el mismo, puede hacerse durante las sesiones de adiestramiento. Debe advertirse al empleado de no gastar su dinero en forma que llame la atención. Cualquier equipo que se le de al empleado como parte de su adiestramiento debe ser protegido ya sea mediante una explicación logica o manteniendo oculto. Hasta cosas tan sencillas como una libreta de anotaciones y un lapíz podrian causar problemas si no fuese costumbre del empleado usar estos materiales. El equipo adquirido localmente pasaria en la mayor parte de los casos inadvertido con mas facilidad que un equipo adquirido en un lugar distante. Un factor importante respecto al adiestramiento de seguridad es la posición social del empleado. Un simple agricultor que sea reclutado y adiestrado en un area rural para trabajar en esa misma area solo necesitaria conocer los principios basicos de la instrucción de seguridad. Su patron de vida cambiaria tan poco despues de ser reclutado, que solo seria necesario explicarle que no debe confiar a nadie la información que posee.

Sin embargo, hay casos en que el empleado podria ocupar una posición elevada en una organización que mantiene estrictas medidas de seguridad. De ser asi, este empleado necesitara mucha mas instrucción sobre la seguridad a fin de protegerse el mismo y poder cumplir la misión. El adiestramiento que se de a este empleado tendra que ser adecuado a la misión y a las medidas de seguridad que emplea su organización.

La Fase I pertinente a las comunicaciones consistio principalmente en instrucciones sobre como concertar la entrevista siguiente. La Fase II comienza con la sesión que sigue el reclutamiento. Esta es una instrucción general sobre las comunicaciones que abarcara los medios de comunicación que se usan durante el periodo de adiestramiento y los medios de comunicación que se usaran en el curso de la mision. Las comunicaciones que se mantendran durante este periodo consistiran en su mayor parte en instrucciones de parte del agente de CI para el empleado. Sin embargo, sera preciso establecer un sistema por medio del cual el empleado pueda comunicarse con el agente de CI en caso de emergencia. Se establecen tres conductos de comunicación:

El Conducto Normal: se usara para atender a los problemas regulares y es el que se utilizara con mas frecuencia.

El Conducto Secundario: se usara en caso que el conducto normal no se puede poner en practica.

El Conducto de Emergenicia: se usa cuando tanto el conducto normal como el secundario no sean adecuados.

En caso de usarse este sistema de comunicación de tres conductos, debe explicarsele al empleado que el debe saber como funciona y como usarlo. Este sistema sera modificado segun sea necesario en el curso de la misión. Si comprende su funcionamiento al comienzo de la instrucción podra adaptarse a los cambios a medida que sucedan y el periodo de adiestramiento se llevara a cabo con mayor seguridad. Estos periodos comprenden entrevistas personales. El agente de CI determinara la hora y el lugar de estas entrevistas. Es muy posible que estas entrevistas se lleven a cabo a la misma hora y en el mismo lugar durante todo el periodo de adiestramiento. Esto dependera de la situación y la identidad que se use para justificarlas.

Durante la segunda parte de la Fase II pertinente a la seguridad, el empleado recibe la información general sobre las comunicaciones que necesitara para cumplir su misión. El debe conocer el sistema de tres conductos de comunicación y las diversas señales que se usan para activar cada sistema. Si las condiciones lo permiten, se le daran instrucciones sobre el uso de un teléfono que pueda ser usado para concertar una entrevista personal, el cual normalmente no debera ser usado para transmitir información de inteligencia ya que el debe suponerse que una conversación telefónica puede ser interceptada. Si el empleado ha de usar los dispositivos de comunicación durante el cumplimiento de su misión, se le explicara cuales son y como deben usarse. A fin de evitar que los elementos operacionales establezcán contacto directo, se usa un escondite seguro designado de antemano donde una persona deposita una información o un material para ser recogido por otra persona. Quizas el empleado tenga que tratar con una persona que guarde temporalmente la información o el material depositado por una persona y subsiguiente recogido por otra, o con un mensajero; es decir, cualquier individuo que a sabiendas lleva mensaje y material entre dos puntos o individuos. En estos casos, es posible que el empleado mismo se le asigne la misión de custodio o de mensajero, por lo cual la mayor parte de la Fase II de su adiestramiento tratara sobre este aspecto de la instrucción. Si la misión exige que el empleado conozca una direccion de conveniencia, una dirección en la cual el custodio pueda recibir una forma de comunicación publica (carta, tarjeta postal, telégrama, etc.) y guardarla para ser recogida o enviada al agente de CI o a determinado individuo, el debe recibir instrucciones sobre como funciona la dirección de conveniencia y como podra utilizarla. El empleado debe conocer las señas que se usan para concertar las entrevistas. Una seña es una señal concertada entre individuos para indicar un entendimiento secreto. Por ejemplo, usted ha concertado con un empleado que a lo largo de determinado camino por donde el transita todos los dias para ir y venir de su trabajo, el debera buscar una marca en cierta piedra que se encuentra al lado del camino. De haber una marca, esto significa que no habra ninguna entrevista. Estas señas se le explicán al empleado a fin de que las pueda usar durante el adiestramiento y tambien mas adelante durante la operación.

Tal como se explico anteriormente, la mayor parte de la Fase II pertinente a las comunicaciones tratara de aquellos medios que usara el empleado durante el adiestramiento o de aquella información general sobre las comunicaciones que el necesitara para cumplir las misiones que se le asignen mas adelante.

Sin embargo, debe tenerse presente que algunos empleados tendran la misión de "convertirse en" una dirección de conveniencia, un custodio o un mensajero, y por lo tanto, la mayor parte de su adiestramiento girara alrededor de la misión especifica que tendran que llevar a cabo. La cantidad de instrucción que recibe el empleado sobre cualquier materia dependera de la naturaleza de su misión.

La Fase II pertinente a la identidad consistira en su mayor parte en enseñar al empleado el arte de fabricar explicaciones para justificar sus frecuentes entrevistas con el agente de CI, los viajes que efectua para dirigirse al lugar de las entrevistas o los ejércicios practicos. Tambien es preciso dar una explicación convincente acerca de la adquisición y el uso de cualquier equipo que el empleado pueda recibir como parte de su adiestramiento. Por ejemplo, el podra dar como excusa que esta proyectando un viaje para justificar la adquisición de una carta, o un regalo por parte del gobierno a los habitantes de una aldea seria una buena explicación en cuanto al papel y los lapices que haya recibido. Ciertas destrezas recien adquiridas podrian ser dificiles de explicar. En este caso, se debe advertir al empleado que se abstenga de desplegar dichas destrezas. Quizás se pueda establecer un programa de adiestramiento paralelo tendiente a ocultar la verdadera naturaleza del adiestramiento. La remuneración que reciba tambien debe ir acompañada de una explicación verosimil. En la instrucción que daremos sobre la remuneración de los empleados discutiremos detalladamente este problema, no obstante, deben tener presente que el empleado no tendra ningun valor si llama la atención debido al repentino aumento de sus ingresos.

En primer lugar, la Fase II pertinente a la identidad consistira en proporcionar al empleado una identidad que el puede usar durante el adiestramiento. Sin embargo, si se le ha asignado una misión que requiera una identidad ficticia, el recibira un adiestramiento mas minucioso y se le preparara para dicha misión. Igualmente, algunos empleados ascenderan a supervisores y, por lo tanto, necesitaran una instrucción mucho mas detallada sobre el uso de una identidad ficticía. Recalcamos de nuevo, la cantidad de adiestramiento que recibe un empleado en este aspecto de la instrucción dependera de la naturaleza de su misión.

3) FASE III:

Despues de ser reclutado el empleado recibe la instrucción basica, o sea la Fase I, del adiestramiento pertinente a la seguridad, los medios de comunicación y el uso de la identidad. Desde el momento en que es reclutado hasta que este listo para su misión el empelado recibe un adiestramiento general de la instruccion, la cual le proporcionara el conocimiento basico que usara en el cumplimiento de su mision. Cuando el agente de CI juzgue que el empleado esta listo, entonces comienza la Fase III del adiestramiento, durante la cual el aprende los detalles especificos que necesita para cumplir su misión. La Fase III incluye no solo la orientación que se requiere para una misión en particular sino tambien cualesquier destrezas especiales que necesite el empleado aun cuando posiblemente las necesite solo una vez.

Esta Fase podria incluir instrucción en cualquier tipo de equipo técnico que necesita para llevar a cabo una tarea especifica. Es posible que tenga que tomar fotografias de determinada instalación, grupo de personas o equipo; por lo tanto; se le tendra que ensenar como usar una camara fotografica. Quizas la misión requiera que maneje un vehiculo; de ser asi, es preciso que aprenda esta técnica. Lo que debe tenerse presente es que si el empleado ha de usar determinada destreza: repetidas veces, el debe recibir instrucciones al respecto como parte de la Fase II; si esta destreza se necesita principalmente para un solo caso, es durante la Fase III cuando el adquiera este conocimiento técnico.

Tal como recordaran ustedes, una orientación puede considerarse como una extensión del adiestramiento del empleado que abarca destrezas especificas. Todo empleado recibe una orientación antes de ser enviado a cumplir su misión. Esta orientación es parte de la Fase III, puesto que consiste en instrucciones especificas. Este segmenteo del adiestramiento tambien incluye un periodo de preguntas y respuestas durante el cual el empleado puede aclarar cualquier duda que tenga.

La Fase III pertinente a la seguridad es muy precisa. Se le hace presente al empleado que no debe revelar a nadie su misión o su relación con el agente de CI. Tambien se le enseña como debe conducirse durante el cumplimiento de su misión. El aprende todos los detalles pertinentes acerca de la seguridad en torno a su objetivo y las mejores maneras de evitar ser descubierto por los elementos de seguridad de las guerrillas. Si el empleado aprende a manejar un equipo tambien debe aprender que medidas de seguridad debe usar para protegerse el mismo y el equipo.

La Fase III pertinente a las comunicaciones abarca aquellos detalles especificos que el empleado necesita conocer a fin de poder recibir instrucciones de parte del agente de CI y transmitirle información. La radiocomunicación permite la rapida transmisión de información y anade un elemento de control sobre la información en areas inaccesibles al agente. Si el empleado tiene que usar un radioreceptor como parte de su misión, el recibira instrucciones en el uso de este equipo durante esta fase. Asimismo se le podria enseñar al empleado el uso de la tinta invisible, y los mensajes en cifra en caso de que tenga necesidad de usarlos. Las señas, los dispositivos de comunicación y los medios de transmitir mensajes que utilizara el empleado son repasados minuciosamente aqui. Cuando el empleado comprende su misión, el agente debe cerciorarse de que se podra establecer un medio de comunicación con el primero a fin de poder recibir la información que se persigue.

La Fase III pertinente a la identidad abarca aquellos aspectos de la instrucción que necesitara para la colección de informacion. Quizás necesite una identidad para viajar al area de operaciones y otra identidad diferente mientras se encuentra dentro de esta area. El puede asumir una identidad enteramente diferente para comunicarse con el agente. En muchos casos, la identidad que el empleado recibio durante la Fase II continuara, modificada solo un poco. La verdadera identidad es generalmente la mejor y serán necesarios pocos cambios. Por supuesto, se le debe informar sobre el cuento inventado para explicar cualquier equipo que el empleado pueda recibir para su misión. En algunos casos, el cuento no surtira efecto y el equipo debera ser ocultado. El adiestramiento sobre la identidad de la Fase III puede ser no mas que un repaso de la identidad con el empleado para cerciorarse de que el comprende por que son necesarios todos los aspectos de esta.

RESUMEN:

Hemos abarcado varios fundamentos del adiestramiento del empleado, los principios del aprendizaje, las cinco fases de instrucción, los factores disuasivos para desanimar el aprendizaje y como superarlos, y como aplica todo esto en su caso como entrenador del empleado. Hemos explicado las tres fases del adiestramiento del empleado que abarcan la seguridad, las comunicaciones y la identidad, y varios otros temas sobre lo que se le podria enseñar al empleado. Adiestrar a un empleado en el campo, las técnicas seran y deben ser diferentes a las del salón de clase usadas aquí: El adiestramiento sera individual; este se llevara a cabo bajo condiciones discretas, y no sera uniforme, pero si adaptado al empleado individual.

La técnica mas importante usada durante el adiestramiento del empleado es la de mantener la armonía con el aprendiz. Un buen empleado debe ser debidamente motivado; un empleado insatisfecho es un considerable riesgo de seguridad. Para motivar a otra persona, uno debe motivarse a si mismo. Para adiestrar a una persona, uno debe conocer la materia. Para establecer y mantener la armonía, el empleado debe tener confianza en su instructor. Un buen agente, que desea ser un buen entrenador, debe ser sincero y debe poder reflejar esta sinceridad al empleado.

CAPITULO VII

COMUNICACION CON LOS EMPLEADOS

INTRODUCCION:

Hasta ahora se ha tratado la necesidad de contar con empleados y la importancia general que tiene la misión que ellos desempeñan en el esfuerzo de inteligencia del gobierno. Hemos discutido los factores que determinan la selección en el reclutamiento de un presunto empleado, haciendo hincapie en el acceso que este puede tener a la información que deseamos.

Este capitulo trata sobre las comunicaciones con los empleados. Un empleado puede tener el mejor acceso posible a la información que deseamos pero si no se puede comunicar con el agente para transmitirla la operación no tiene valor alguno. Lo ideal es que el agente se ponga en contacto directo con el empleado, pero hay veces que tienen que hacer contacto indirecto.

DESARROLLO:

A. LAS TRES CONDICIONES BASICAS:

1. Hay tres cosas basicas que el agente debe tener presente cuando considere comunicarse con el empleado, estas son: Control, Continuidad y Seguridad.

a. Control: El agente es reponsable de planear la forma en que se llevara a cabo la comunicación con sus empleados y de probar y garantizar que esta sea constante. Teniendo en cuenta la seguridad de sus empleados, determina la hora, el lugar y las circunstancias en que se haran los contactos. No se pondran en contacto con sus empleados sin antes tener la aprobacion especifica o una orden precisa del agente de control. Antes de usar el sistema, tambien se deben considerar cuidadosamente el tipo y el metodo de transmisión de material.

b. Continuidad: La corriente de información, instrucciones y material debe ser continua. Se debe hacer todo esfuerzo posible por evitar interrupciones en las operaciones de inteligencia. La información no tiene valor alguno si no es completa, clara y oportuna. Las condiciones operacionales pueden limitar la cantidad y la variedad de los conductos de comunicación disponibles.

Para mejores resultados, se deben establecer tres conductos separados de comunicación; esto es, el normal, el secundario y el de urgencia. El contacto normal se usara para tender las demandas regulares y es el que con mas frecuencia se utiliza. El secundario se usara en caso que no se pueda utilizar el normal. El de urgencia se usara para transmitir información o material cuando tanto el normal como el secundario no sean suficientes. Este puede ser el caso si tanto el conducto normal como el secundario fallan al momento debido o caso que se tenga que pasar información tan importante como lo seria una alerta. En el caso de un ataque inminente o una orden de cese de operaciones a un empleado comprometido. El conducto de urgencia puede forzosamente ser el mas peligroso, no obstante, debe ser el mas seguro y rapido hasta donde sea posible.

c. Seguridad: En las operaciones de inteligencia debemos considerar tanto la seguridad interna como la seguridad externa. Cada miembro debe estar desligado de los otros miembros en lo que se refiere al conocimiento de las operaciones en general. A los miembros se les da tan solo esa información de la operación que ellos necesitan para desempeñar las tareas que se les asignan. La información que se transmite a través de los conductos de comunicación debe estar sellada u oculta de manera que le sea imposible leerla a los miembros que manejan el mensaje. Se deben emplear envolturas especiales, sellos de cera u otras tecnicas para descubrir si el mensaje ha sido comprometido. Siempre que sea posible se le debe ocultar materialmente. La mejor defensa es evitar que cualquier extrano se entere de que se establece o se establecera comunicación alguna.

B. ENCUENTRO PERSONAL:

Cualquier contacto cara a cara entre los miembros de una operación es un encuentro personal. Este es el metodo mas común de comunicación. Algunas de sus ventajas y desventajas son:

1. Ventajas:

a. Se puede lograr en menos tiempo un mayor intercambio de información y un mejor entendimiento.

b. Se pueden hacer preguntas y obtener respuestas.

c. Se desarrolla una relación personal que ayuda al estado de animo del empleado.

d. Es el mejor metodo para adiestrar o dar instrucciones especificas.

e. Se puede evaluar la actitud, la veracidad y la condición fisica y mental del empleado.

f. Ofrece la oportunidad de cambiar información, dinero o equipo.

2. Desventajas:

a. Otros pueden asociarlos si se les ve juntos de manera regular.

b. Existe la posibilidad de que caíga en una trampa si el empleado esta bajo el control de las guerrillas.

c. Puede verse muy intimamente comprometido en los problemas personales del empleado.

3. Antes de autorizar un encuentro personal o de participar en el, debe pesar las ventajas y las desventajas del mismo. La seguridad debe ser una consideración principal. ?Se puede efectuar el encuentro en un area protegida y de manera segura? ?Cual es la finalidad del encuentro? ?Se podria lograr este proposito de alguna otra manera? ?Que posible peligro hay de comprometer al empleado del agente de CI? Si despues de este análisis operacional se determina que es necesario el encuentro personal, el debe comenzar a planearlo cuidadosamente.

4. El encuentro personal puede servir de conducto de comunicación, ya sea normal, secundario o de urgencia. Al considerar encuentros personales, el debe incluir en sus planes diferentes lugares de contacto, distintas horas y los procedimientos que se deben emplear para establecer nuevos contactos. En mas de una ocasion las partes interesadas no han podido llegar ni al lugar ni a la hora previamente acordados, asi que es menester que se prevea esto en los preparativos que se hagan. Si el encuentro es para fines de adiestramiento del empleado, el agente de CI debe cerciorarse de que tiene todas las ayudas de instrucción disponibles en el lugar del encuentro. Estas ayudas pueden ser mapás, fotógrafias, etc.

5. El lugar en que se tendra el encuentro lo determina la finalidad de la reunión, las identidades operacionales de los individuos que se han de ver y la situación tactica (v.g. barricadas por las que tenga que pasar el empleado, zonas de combate y areas bajo el control de las guerrillas). Para reuniones cortas, cualquier lugar, ya sea bajo techo o al aire libre, sirve el propostio, pero para encuentros largos o para sesiones de posorientación un lugar bajo techo resulta mas conveniente. Muchas veces, cuando el empleado es un miembro del movimiento de las guerrillas, el agente de CI tiene que tener cuidado de mantener al empleado fuera de areas donde pueda ser reconocido. Si el empleado tiene que viajar grandes distancias para llegar al lugar del encuentro, se hara arreglos para alojarlo y alimentarlo temporalmente en un lugar seguro. Este sitio no debe ser el mismo en el que se encuentra el agente de CI.

6. La consideración fundamental al planear un encuentro es el momento en que estara disponible el empleado. Si el empleado es un miembro de un movimiento de las guerrillas, sus actividades deben concordar con las de los otros miembros. El no puede escabullirse, ni permanecer alejado, cuando se le necesite, ni durante el tiempo que el desee. La protección de la obscuridad puede mejorar la seguridad de la reunión personal en casos en que uno o los dos miembros puedan ser reconocidos por el populacho local. Otros puntos a ser considerados son la disponibilidad de medios de trasporte, los reglamentos del toque de queda y el pronóstico del tiempo.

7. Es menester que ambas personas sean puntuales cuando se tengan encuentros a fin de evitar levantar sospechoas por estar vagando en los alrededores del area en que se ha de establecer el contacto. Debe haber una razón plausible para que el individuo este en un sitio en particular a una hora prescrita. Cuando el agente de CI no llega a tiempo a los encuentros, el empleado tiende a sobrecogerse de miedo y puede cancelar la reunion o cualquier contacto futuro. Sea puntual.

8. La cantidad de contactos que haga el personal operacional la determinaran las exigencias operacionales, la seguridad y otros factores. La seguridad nos exige que mantengamos a un minimo la cantidad de contactos cara a cara a fin de evitar el peligro de ser descubiertos. No obstante, la necesidad operacional puede requerir encuentros frecuentes si es que hemos de cumplir nuestra misión.

No existe formula establecida para los encuentros; el agente de CI y su agente de control tienen que considerar cada caso individualmente. Sea lo que fuere que se decida, se deben evitar los patrones de accion. Por ejemplo, no debemos siempre encontrarnos en el mismo sitio. Esto establecera un patron que puede ser de interes para los extranos.

9. Los miembros que participan en un encuentro personal lo hacen a sabiendas de que existen un cierto grado de riesgo o de peligro. Las personas que van al encuentro deben tener gran cuidado al ir al lugar de la reunión y al venir de el a fin de disminuir este riesgo. Ellos deben detenerse y ver que no los esten siguiendo y saber que curso de acción tomar en caso tal. El mejor sitio para un encuentro es uno donde resulte dificil seguirlo u observarlo pero que le permita un claro campo de visión a los que esten tomando medidas de contravigilancia. El sitio debe ser uno en el que se pueden vigilar adecuadamente los alrededores. No se debe descuidar la vigilancia aun cuando se celebre la reunión. Si la reunión se celebra bajo techo, mantengan las voces bajas y de ser posible toquen la radio ò el tocadisco. Esto hara dificil que las guerrillas usen dispositivos técnicos de radioescucha y puede impedir que los que escuchan escondidos oigan la conversación. El planeamiento de cualquier encuentro personal debe incluir medidas de escape en caso que se descubra la reunión. Los miembros que asisten a la reunion deben conocer senderos, los caminos y las otras entradas o salidas del local. Si la reunión se celebra bajo techo, cerciorese de que los empleados sepan adonde quedan las puertas, las ventanas y cualesquiera otras rutas de escape que se puedan usar. Asegurese de antemano que todas las medidas de escape han sido bien consideradas y que los empleados saben lo que tienen que hacer en caso de una emergencia. Se deben prever procedimientos para establecer nuevos contactos en caso de que ocurra tal emergencia. Cuando se celebra un encuentro con un empleado cuya lealtad sea dudosa o cuyas acciones sean sospechosas, el agente de CI debe tener ayudantes armados apostados en sitios ocultos cerca del lugar de la reunión para que lo ayuden de ser ello necesario. Las precauciones planeadas, no conocidas por el empleado, son una buena garantía contra el secuestro o la captura por parte de la guerrilla. Ejérza cuidado cuando trate con empleados que porten armas y no debe permitir que se le coloque en ningun momento en una situación en la que pueda ser intimidado.

10. Si por cualquiera razón una de las personas deja de aparecer en un encuentro planeado, se contara con que la reunión se celebrara a una hora y en un lugar distintos dispuestos de antemano. El agente de CI y el empleado deben acordar que si por alguna razón imprevista se pierden contacto, ambos acudiran en un cierto dia o dias a un sitio determinado. Esto se conoce como una "reunión concertada". Allí el que dejo de acudir a las reuniones anteriores indica por medio de una sena si se le puede abordar o no. De ser afirmativa la indicación, se celebra la reunión.

11. Una sena es un gesto, simbólo o palabra concertado entre individuos para indicar un entendimiento secreto. Por ejemplo, usted ha convenido con un empleado que debera buscar una piedra debajo de un determinado arbol a lo largo de un camino en particular que el toma todos los dias para ir y venir de su trabajo. La presencia de la piedra significa que se han de encontrar esa tarde en un lugar acordado de antemano. De no encontrar ninguna piedra, no se programa reunion alguna. Este es tan solo un ejemplo de la manera como se pueden emplear las senas para determinar el lugar y la hora en que convienen encontrarse. Las posibilidades son casi ilimitadas.

12. Si las personas que van al encuentro personal no se conocen y es la primera vez que se reunen, empleamos una sena de identificación. Esto sirve para establecer la identidad de los dos individuos como miembros autorizados de la organización. Estas senas son cruces verbales de palabras que deben parecer parte de una conversación normal. Es sencillamente un "pedido de identificación" y una "consigna". Por ejemplo, usted como agente de CI le ha dado instrucciones a un mensajero para que visite un lugar de encuentro con el fin de pasarle un mensage a un empleado que estara esperandolo, al que nunca ha visto. El mensajero se acerca al hombre y le pregunta, "?Es usted amigo de Juan?" (La sena de identificación previamente convenida para el empleado). El empleado responde, "No, pero conozco a su hermano." (La respuesta previamente acordada para la pregunta). Esto permite que los dos sepan que pueden confiar el uno en el otro y que pueden proseguir con la misión que los llevo allí. Se deben establecer diferentes series de pedidos de identificación y de consignas para cada empleado que debe anotar el agente para que no las olvide. En este sentido, es esencial adiestrar a cada empleado para estar seguros de que hay un entendimiento cabal y comprobar su habilidad para recordar las senas de "identificación" que se le asignan.

Las preguntas y las respuestas deben ser lo suficientemente sencillas, distintivas y corrientes como para no levantar sospechoas en caso que alguien alcance a oirlas.

13. A veces, el procedimiento de reconocimiento requiere que cada parte interesada presente un objeto previamente convenido que no pueda ser facilmente duplicado. Por ejemplo, A y B deben presentar un billete de un dolar, portando ambos billetes numeros sucesivos. Hubo un tiempo en que los servicios de inteligencia de una cantidad de paises dividian un objeto en dos partes y le daban una parte a cada una de las personas que tenian que celebrar el ecuentro. Sin embargo, un servicio de inteligencia arresto a dos agentes secretos, cada cual con la mitad del mismo billete de un dolar en su cartera. De este modo, el medio de identificación, las dos mitades de un billete de un dolar, constituyo prueda de que los dos individuos que negaban conocerse pertenecian a la misma organización conspirativa.

14. El dialógo acordado entre las partes interesadas, que sirve en cierto modo de consigna, debe ser especifico; de lo contrario, puede ser enganoso y ser motivo de dificultades, tal como podran apreciar del siguiente incidente. En Alemania, un joven agente de CI fue enviado a una determinada parada suburbana de autobuses en Berlin con instrucciones de encontrarse con un mensajero que el desconocia y de entregarle una pequena caja de polvos de talco que contenia un rollo de pelicula secreta. Al llegar a la parada de autobuses, el jovén observo inmediatamente a una persona que respondia enteramente a la descripción del hombre que estaba supuesto a encontrar. Se le acerco, le sonrío y le dijo, "Soy Turista. Admiro su bello país." "Si, es muy bello. Yo tambien soy turista," respondio el hombre. Su respuesta era exacta a lo que es habia acordado. El jovén agente de CI informo mas tarde que estaba al punto de entregarle el paquete al extranjero cuando este exclamo repentinamente, "¡Ese es mi autobus!" y abordo rapidamente el vehiculo.

15. En las reuniones en que las partes interesadas se conocen y han estado trabajando juntas, se usa una serie distinta de senas. Mientras que espera en el punto de contacto convenido para la reunión, el empleado ejecuta algun acto positivo para que el agente de CI sepa que el cree que las condiciones no ofrecen peligro alguno para la reunión. Esto quiere decir que el ha tomado las debidas medidas de contravigilancia al asistir a la reunión, no esta bajo sospecha y espera que se establezca contacto con el.

p. Una sena de peligro se usa para advertirle al agente de CI que se mantenga alejado del empleado. La ausencia de la sena de seguridad constituye la sena de peligro. En otras palabras, si no se da la sena de seguridad es que hay peligro y el agente de CI no debe encontrarse con el empleado. Si el empleado usa una sena positiva para indicar que hay peligro, existe la probabilidad de que esta sena pueda ser observada por la oposición poniendo asi en peligro al agente de CI, al empleado y a la operación.

C. OTROS METODOS:

1. El teléfono no se debe usar de manera usual para transmitir informacion de inteligencia. Se usa casi siempre para concertar encuentros personales. El agente de CI debe estar siempre conciente del hecho de que tanto su teléfono como el de sus socios pueden estar interceptados. Por consiguiente, el no debe usar su propio teléfono para comunicarse con sus empleados. Lo mejor es usar teléfonos publicos en tales ocasiones. Al concertar telefónicamente una cita con un empleado, debe tratar de engañar a las posibles personas que escuchén a escondidas cambiando la hora y el lugar del encuentro. Por ejemplo, si desea ver al empleado el miercoles a las 8 P.M. Si el agente de CI agrega "en su casa o en mi casa," ello puede significar el lugar principal o alterno de la reunión.

2. Si tiene una razón justificada para sospechar que el teléfono de la persona que esta llamando esta interceptado, debe ser doblemente precavido. Al contestar el empleado la llamada, el agente de CI puede fingir que ha marcado el numero incorrecto, excusarse en una forma especifica y colgar. Este sera el indicio que le de a entender al empleado que se debe llegar a un determinado teléfono publico adonde lo llamara en el lapso de una hora y, de no poder estar alli a esa hora, una media hora despues de la hora convenida. Ambas personas deben acordar de antemano el significado de unas cuantas frases y unos pocos terminos indispensables que les permitan expresarse mutuamente las cosas sencillas de su ramo. Se deben inventar expresiones breves cifradas para situaciones de urgencia que le permitan al empleado informarle a su agente de CI que esta bajo vigilancia; por ejemplo que su casa ha sido registrada y que se han apoderado de datos comprometedores, etc. Cambiar una llamada de un teléfono privado a un teléfono publico es una practica general muy usada por muchas agencias de inteligencia porque ofrece la posibilidad de que sus empleados hablen sin temor a que el teléfono este interceptado . De esta manera, puede diariamente mantenerse en contacto con diversos empleados usando varios teléfonos.

Las radiocomunicaciones han dado lugar a muchos cambios significativos en las practicas de inteligencia. El verdadero valor de la inteligencia esta relacionado con la rapidez con que el empleado le pueda suministrar la información a sus superiores. Las radiocomunicaciones han aumentado tremendamente la rapidaez de CI. Ademas de la rapida transmisión de inteligencia, las radiocomunicaciones han aumentado el factor de control. En el pasado, cuando un empleado entraba en un area dominada por las guerrillas, quedaba fuera del control inmediato. De ser necesario cambiar las ordenes del empleado, el agente de CI tenia que enfrentarse al problema de que tenia que comunicarse rapidamente con el. Asimismo, el empleado no le podia transmitir rapidamente la información que habia obtenido, no pudiendo tampoco recibir instrucciones nuevas o instrucciones adicionales mientras se encontrara en un area dominada por las guerrillas. El resultado era que el agente de CI perdia el control eficáz tan pronto como el entraba al area de las guerrillas. El uso de la radio, ya sea el radiorreceptor o el transmisor-receptor, ha mejorado tanto el control del empleado como el recibo oportuno de información de inteligencia.

La introducción de la radio en la técnica de colección de información tambien ha planteado nuevos problemas ademas de las ventajas que presenta. Un problema es que la operación de un transmisor-receptor requiere una destreza técnica que resulta dificil para muchos empleados. Cuando esto es asi, se deben reclutar, de ser ello posible, personas que tienen habilidad técnica en las operaciones de radiotransmisores y en la reparación de equipos. Otro problema es el que plantea el equipo de radiogoniometria. Esta técnica ha sido perfeccionada al grado que es posible señalar con precisión la casa desde donde se hace la radiotransmisión en una gran ciudad tal como Londres o Nueva York o en un distrito rural no densamente poblado. Mediante una constante vigilancia de todas las transmisiones se pueden separar todas las transmisiones de origen desconocido de las de origen conocido. Cuando se tropieza con una transmisión de origen desconocido, se toman radiomarcaciones desde dos estaciones de radiogonometria situadas en distintos lugares. Estas radiomarcaciones se trazán en un mapa y su intersección indicara la posición general del transmisor desconocido.

Se envian dos estaciones de radiogoniometria al area y se repite el procedimiento. Esto definira con mas exactitud la posición del transmisor en la segunda etápa. En la tercera etapa el aparato logra precisar un area en general, en una calle o en el campo. En la cuarta etapa, pueden indicar exactamente una casa en particular.

A pesar de lo eficiente del aparato detector, al operador del radio le quedarán medios para evitar que lo capturén. Solo en casos de necesidad, trabajara en una casa o grupo de casas aisladas. Normalmente, de ser posible, escogé una ciudad grande y bulliciosa. Hay que siempre pensar que la oposición esta enterada de su presencia en la ciudad, y no debe permanecer en un solo sitio y transmitir desde puntos bien separados.

En las primeras fases de una insurrección, la técnica de comunicaciones basicas deben ser los encuentros personales, se menciona la radio ya que si las guerrillas tienen buen exito en sus tempranas etapas pueden controlar ciertas areas que sean inaccesibles para un agente de CI.

TINTAS INVISIBLES: Al igual que la radio, las tintas invisibles, se usan cuando un agente y su empleado no pueden verse por razones de seguridad. Todavía se usan extensamente. Para que sean efectivas deben tener tres cualidades: deben pasar inadvertidas a la oposición; debe ser facil de usar y debe ser de forma tal que un empleado la pueda llevar consigo sin levantar sospechas en caso de que se le registren sus pertenencias.

Para leerlas, hay que revelarlas. Las tintas que se usan tienen sus reveladores. Laboratorios de inteligencia han trabajado para encontrar tintas cuyas revelaciones sean desconocidas para el enemigo. Estas tintas han llegado a tal punto que aunque es facil usarlas, su revelación requiere un proceso complicado. Esto limita el uso casual que le pueda dar el agente de CI con su empleado.

El uso de tintas es extensa cuando los dos estan en distintos paises. En las primeras etapas de una insurrección esta técnica se usa solamente si el empleado esta en una posición delicada y el contacto pudiera poner en peligro la operación. Si las guerrillas ganan el control del area entonces las tintas, al igual que la radio, su pueden utilizar.

MICROFOTOGRAFIA: Con este método es posible reducir una pagina a un punto de celuloíde no mas grande que la cabeza de un alfiler. Al reducir el documento, se puede tratar este punto microfotografico para que parezca un punto blanco opaco que puede ser adherido a una hoja de papel o a un sobre y es sumamente dificil de descubrir. A la persona que lo vaya a recibir se le proporciona el "revelador" el cual el utiliza en el sobre para que el punto pierde su opacidad y aparezaca como un punto negro visible a simple vista.

Esta técnica tiene sus desventajas:

El aparato necesario para hacerlo es muy grande y complicado para darselo al empleao. Esto significa que solo tiene un uso, del agente de CI al empleado. El empleado necesitara un microscopio con una potencia de aumento de por lo menos 200 veces para poder leer el punto microfotografico. Un empleado que posee un microscopio de esa indole daria motivos para que sospechen de el.

CRIPTO: Esta palabra significa "Algo Oculto", sirve para distinguir entre "claves" y "codigos" porque se refiere a todos los sistemas para convertir en secreto (por medio de simbolos) a un "texto normal" o un "texto claro". El termino general en todo este campo es hoy en dia "criptologia". Existen dos secciones:

La criptografia que tiene que ver con la confeccion, proyeccion, invencion o proteccion de claves y codigos para el uso de nuestro gobierno.

El criptoanalisis, tiene que ver con la simplificacion y desciframiento de criptogramas, que es la traduccion de mensajes ajenos interceptados en el idioma correcto.

El arte de confeccionar nuestros propios mensajes en clave o en codigo es escribir textos por medio de la criptografia. La traduccion de nuestros propios mensajes y su escritura en lenguaje normal y corriente, es sin embargo, "desciframiento".

Un criptograma es cualquier documento cifrado o mensaje escrito en clave. "Inteligencia de Comunicaciones" es informacion que se ha logrado a traves de criptoanalisis satisfactorios hechos de mensajes de terceros.

Ciertas claves y codigos se pueden descifrar mediante el analisis de mensajes interceptados tal como el criptoanalisis, o de manera mas dramatica y sencilla con tan solo obtener copias o libros de los codigos o informacion sobre las cifras que este usando la oposicion o mediante una combinacion de estos metodos.

De manera normal, cuando la comunicacion con los empleados se lleva a cabo indirectamente, ya sea por la radio o a traves de medios postales o de mensajeros, por razones de seguridad el mensaje debe ser escrito de manera enigmatica o ininteligible, cosa que usualmente se hace a traves de un sistema de claves y de codigos.

En un codigo, se reemplaza cierta palabra, simbólo o grupo de simbolos por una palabra o hasta por un grupo de palabras o un pensamiento completo. Tenemos, por lo tanto, que "XLMDP" o "79648", segun el codigo, ya sea de letras o de numeros que se use, podra significar "guerra" y cada vez que aparecieran en un mensaje esto es lo que significaria.

En una clave, un simbólo, tal como lo es una letra o un numero, representa una sola letra en una palabra; por lo tanto "b" o "2" pueden significar "e" o alguna otra letra. En claves sencillas, el mismo simbolo siempre significaria la misma letra. En las claves complejas que se usan hoy dia, el mismo simbólo representaria una letra diferente cada vez que apareciera. A veces un mensaje se confecciona primero en codigo y despues en clave.

BUZONES: A fin de evitar contactos cara a cara entre los elementos operacionles, se puede usar un sistema de Buzones. Un buzón es un escondite seguro, designado de antemano, donde una persona deja información o material que recoge posteriormente otro individuo. Un buzón es un medio de evitar encuentros personales entre los individuos de una operación y puede ser un impedimento en una investigación en caso que uno de los miembros sea aprehendido. El no puede dar otra información respecto a la operación que no sea el hecho de que el recoge ordenes en un buzón y deja información en otro buzón. El agente de CI debe comprender que el uso de buzones entraña ciertos peligros ya que el material queda temporalmente fuera de su control y esta expuesto a que se le descubra por casualidad. El material que se coloca en un buzón debe permanecer alli el menor tiempo posible de conformidad con las condiciones operacionales. Mientras mas permanezca alli, mayor el riesgo de ser descubierto. Para evitar el establecimiento de un patron, no se deben usar los mismos buzones repetidamente. Se les debe cambiar tan frecuentemente como lo permitan las condiciones operacionales.

Al seleccionar los escondites que se han de usar como buzones, se deben mantener presentes las siguientes consideraciones:

Acceso: ?Que cerca queda de las personas que lo van a usar? ?Se le puede usar sin salirse del patron de actividad normal? ?Se le puede usar siempre o solo durante las horas del dia o la noche?

Condiciones Meteorológicas: ?Sera dificil de encontrar en condiciones lluviosas, o en otras condiciones climaticas? ?Sera necesaria una envoltura especial a prueba del mal tiempo para proteger el contenido? ?Permitiran las condiciones meteorologicas extremas o extraordinarias la llegada al area?

Compatibilidad: ?Pueden los individuos que andán libremente por el area atenderlo sin llamar mucho la atención? ?Se encuentra en un sitio que solo ciertos tipos de personas, frecuentan, (campesinos, cazadores, etc.)?

Tamaño: ?Cuan volumisoso es el material que se colocara en este escondite?

Seguridad: ?Esta el buzon ubicado en un area en la que pueden haber peligros? ?Puede el empleado usarlo sin ser capturado por fuerzas amigas?

-Descripcion: ?Se le puede describir facilmente de manera que un extrano lo pueda encontrar con tan solo seguir sus instrucciones?

Tambien hay ciertas senas que se deben usar con los buzones para maxima seguridad. Estas son las senas "en" y "fuera". Cuando un empleado o un agente de CI coloca material en el buzón, uno u otro va a otro sitio designado de antemano y le indica por medio de una sena al que presta servicio que el tiene un mensaje "en" el lugar oculto. Esta se puede hacer de muchas maneras, una marca de tiza en un ciero edificio, una marca en forma de una incisión larga en un arbol en particular, etc. La sena se debe hacer lo mas lejos posible del buzón a fin de que el que presta servicio pueda tomar medidas apropiadas de contravigilancia al ir y al venir del punto en que se hace la sena al sitio. Una vez la persona recoja el material en el lugar oculto, ella debera ir hasta un nuevo sitio y hacer la sena de "fuera". Esto sirve para informarle a la persona que coloco el mensaje de que ha sido transferido sin novedad. La distancia hasta el lugar en que se hace la sena la determinan las mismas precauciones de seguridad que se usan al hacer la sena "en".

Los buzones no deben quedar cerca de las casas de los empleados. Si se descubre accidentalmente un buzón, esto puede ser motivo de que se sospeche de todo un area. Los buzones no deben quedar cerca de puentes, terminales ferroviarios, tuneles u otras areas que puedan tener significado militar y ser por lo tanto zonas protegidas.

BUZON HUMANAO: Es alguien que guarda temporalmente información o material que deja una persona y recoge posteriormente otra. La persona escogida como buzón humano debe ser una cuya profesión le de la oportunidad de tratar personas de todas las capas sociales. Se debe establecer una razón plausible que de razón de las repetidas visitas que hagan los miembros de la organización que utilizán sus servicios. Los medicos, los cantineros, los tenderos, etc., hacen buenos buzones humanos.

EL MENSAJERO: Es un individuos que a sabiendas porta mensajes y material entre puntos o individuos operacionales. El no debe conocer el contenido de los mensajes que el porta ni la verdadera naturaleza del material. La mejor persona para este puesto es una que tenga la capacidad de andar entre los elementos operacionales sin ocasionar sospechas. Esta persona puede ser un conductor de autobuses, un agente vendedor, un vendedor ambulante, etc. En muchas situaciones, las mujeres resultan los mejores mensajeros. Las mujeres con bastante frecuencia no tienen jefes a quienes rendirle cuenta de su tiempo; no estan sujetas al servicio militar y en la mayoria de los casos no estan, como los hombres, expuestas a registros muy minuciosos. Siempre se deben usar metodos de camuflaje y de encubrimiento para ocultar el hecho de que el mensajero esta llevando un mensaje. El agente de CI debe estar seguro de que el conocimiento del mensajero es limitado siempre que se le utilice. Se les puede utilizar entre los miembros de una red que no celebra reuniones entre si, pero se debe tener cuidado de que el mensajero no llegue a conocer a todos los individuos. Se logra esto haciendo que el mensajero use buzones a fin de que no hayan encuentros personales entre los miembros de la red. El mensajero debe ser adistrado en los métodos que se emplean para descubrir si lo estan vigilando y en los distintos usos que se le dan a las senas, a los buzones y a los encuentros personales.

DIRECCION DE CONVENIENCIA: es una en la que el custodio puede recibir una forma de comunicación publica (carta, tarjeta, telégrama, etc.) y retenerla para ser recogida o entregada al agente o a una persona designada. El custodio no debe conocer la verdadera naturaleza del contenido de los mensajes que se envian por su conducto. Estos mensajes son normalmente cartas inofensivas que contienen senas ocultas. El custodio debe tener una explicación plausible para recibir correspondencia y una razón logica para ponerse en contacto con la persona que sera eventualmente el recibidor.

Este tipo de comunicación resulta satisfactorio donde los servicios postales son rapidos, seguros y adecuados. Se le puede usar cuando un empleado puede dar motivo para sospechas si recibe la comunicación en su propia dirección.

Muchas veces, los empleados son aparentemente buscados por la policia a causa de su participación ilegal en el movimiento de la guerrilla. Como consecuencia, la policia, como un asunto de rutina, puede confiscar cualquiera correspondencia que se envia a la casa del empleado. Una carta enviada a un tercero, reclutado y adiestrado previamente que sea poseedor de una dirección de conveniencia, podria ser recogida por el empleado. La carta debe ser dirigida al custodio de la dirección, no obstante, se le advertira mediante una sena convenida de antemano en el sobre o en la tarjeta, que la correspondencia esta destinada a un tercero en particular. Esta sena puede ser parte del texto del mensaje o la forma en que se coloca la estampilla, etc.

De ser necesarias las senas del remitente en la correspondencia que se envia a una dirección de conveniencia, esta debe ser una dirección verdadera aunque no debe ser el nombre y la dirección de una persona relacionada con la red de información. Usualmente son mejores los nombres corrientes, escogidos al azar de los directorios telefonicos, anuncios, etc.

LUGARES SEGUROS: El agente de CI y sus empleados se ven constantemente frente a la necesidad de buscar areas donde puedan mantener sus actividades ocultas a elementos extranos. Estas areas, bajo techo o al aire libre, se conocen como lugares seguros. Un lugar seguro es un sitio sobre el que se ejérce cierto grado de control. Cuando el sitio es uno al aire libre, tal como un claro en el bosque, una vareda de montaña, una banca en el parque, etc., se le conoce como un lugar seguro. Sin embargo, si el lugar seguro es una residencia, edificio o refugio de alguna naturaleza, se le conoce a veces como un edificio seguro. Buscamos constantemente lugares seguros deseables cuando se tengan que celebrar encuentros de larga duración. Un lugar seguro puede ser usado para efectuar encuentros, como alojamiento temporal de empleados y para el almacenamiento de material que no sea comprometedor.

Un buen lugar seguro debe contar con varias avenidas de aproximación y se le debe escoger teniendo en consideración medidas de contravigilancia. Solo porque llamemos a un area un lugar seguro, no por eso se la torna segura. Los usuarios deben estar constantemente alertas a cualquier posible descubrimiento o compromiso.

El operario debe mantener un registro de los lugares seguros y de su utilización. Si uno de los sitios resulta expuesto, se le debe evitar en todos los futuros contactos. Un edificio seguro no debe ser usado en el reclutamiento de un empleado o en operaciones con empleados cuya lealtad se desconozca. Como en todas las fases de las operaciones, se debe hacer hincapie en que se debe evitar el contacto entre los empleados. Se les debe mantener separados y no se les debe permitir que usen los mismos lugares seguros. Al usar un edificio, no se le deben revelar los distintos edificios que pueda tener bajo su control a menos que las operaciones lo exijan. Aunque es posible que varios empleados tengan que acudir al mismo edificio seguro, se debe tener cuidado de que no todos se enteran de la relación que cada cual guarda con la operación. Alterne las fechas y las horas de las reuniones entre las fuentes y el agente a fin de que no se encuentren al ir o venir del lugar seguro.

D. ALMACENAMIENTO:

1. Almacenamiento es el proceso de esconder equipo o material en apoyo de una operación con miras a que se le recoja para uso en una fecha futura. En muchas ocasiones un empleado tendra que ser provisto de alimentos, medicina, dinero u otro material que le sirva de ayuda en el cumplimiento de su misión. El puede encontrarse en un area aislada o desconocida donde no tenga el articulo necesario a su pronta disposición. En tales casos, es la responsabilidad del agente de CI cerciorarse de que los articulos requeridos hayan sido colocados de manera que el empleado los pueda recoger conforme se presente la necesidad.

2. Hay tres metodos de almacenar que son:

a. Entierro.

b. Ocultación.

c. Sumersión.

El entierro es el que mas se usa y el que ofrece un alto grado de seguridad. El emplazador debe tener presente los cuatro siguientes pasos que son de mucha importancia:

a. Empaquetadura:

(1) Se debe seleccionar un envase a prueba de humedad de tamaño apropiado para acomodar el material.

(2) Se debe inspeccionar cada articulo para ver que este en estado servible antes de colocarlo en el envase.

(3) Se debe proteger todo articulo individualmente para evitar que se rompa.

b. Selección del Sitio:

(1) Se debe escoger un area fisica y operacionalmente accesible al personal encargado de recoger el material, tan cerca como sea posible a una caracteristica permanente e identificable del terreno.

(2) No se debe emplazar nada en un area que pueda tener importancia militar, (debajo de un puente, ferroviario, cuarteles militares, centrales de energia).

(3) Se debe seleccionar un sitio que ofrezca cierto grado de reserva.

(4) Se debe escoger un sitio tan cerca como sea operacionalmente factible al area donde se usara el material.

c. Emplazamiento:

(1) Se debe tener una razón logica para estar en el area.

(2) Se debe emplazar el material lo mas prontamente posible, habiendo planeado de antemano la mejor hora para ello.

(3) Se debe estar al tanto de las fuerzas de seguridad del enemigo que se encuentren operando en el area.

(4) Se debe cerciorar de que se inspeccione el area despues del emplazamiento para estar seguro de que se ve igual que antes de que se emplazara el material.

d. Registro:

(1) Se debe llevar un registro del sitio de almacenamiento a fin de que se le puede encontrar con facilidad.

(2) Se debe anotar en el registro el material que se emplace en cada sitio.

(3) Las instrucciones para recoger el material deben ser siempre sencillas; incluya bosquejos, mapas, fotografías y cualquiera otra información que puede ser de ayuda.

(4) Se deben registrar la fecha, la hora, y las circunstancias del emplazamiento.

RESUMEN:

Se han discutido varias maneras de comunicarse con su empleado. Se recalco que en las fases tempranas de la guerrilla los encuentros personales son el mejor medio de comunicarse con su empleado.

A. Las ventajas de estos encuentros son:

1. Le proporciona una mejor armonia y modo de entenderse con su empleado.
2. Le da mas control en que de un modo directo usted le da instucciones, usted recibe la información y usted le paga.
3. Le permite evaluar continuamente a su empleado.
4. Le proporciona el metodo mas eficáz de reclutar a un empleado y de terminar con sus servicios.
5. Le permite al agente de CI y al empleado estar en la misma area durante las fases tempranas de la insurrección.

B. Las desventajas de estos encuentros son:

1. Si el empleado trabaja para la resistencia, estara estrechamente vigilado por los otros miembros del movimiento.

2. Si es un "agente secreto" el puede entonces obtener informacion descriptiva respecto al agente de CI y a los lugares de reunión.

3. A menos que ellos tengan una razón obvia para estar juntos, pueden despertar las sospechas de otros observadores.

4. El agente de CI, a medida que vaya conociendo mejor a su empleado, puede perder su objetividad en sus relaciones con el mismo.

El teléfono solo se debe usar para concertar reuniones y no para transmitir información, salvo que la información sea sumamente importante. El usuario del teléfono debe confiar en los teléfonos publicos y evitar usar su teléfono privado, porque este puede estar interceptado. Los mensajes telefónicos deben estar cifrados.

La radio, los mensajeros, los lugares seguros, el punto micofotográfico, las tintas invisibles, los escondites, los codigos y las claves, y el almacenamiento, son todos medios valiosos de comunicación cuando no se desee o no sea posible un encuentro personal. Es posible que estas técnicas se puedan usar en las fases tempranas de la insurrección, mas esto es mas bien improbable. De lograr las guerrillas tener buen exito y lograr el dominio de ciertas areas, el agente de CI se puede ver forzado entonces a usar algunos de estos metodos de comunicación. Los ejemplos dados estan destinados a mostrarles que no es necesario y tal vez es hasta indeseable, estar complicado en sus comunicaciones con su empleado. La esencía de su sistema de comunicación con los empleados es que los medios que usted escoja sean seguros y constantes.

CAPITULO VIII

DESARROLLO DE UNA IDENTIDAD

INTRODUCCION.

En capitulos anteriores discutimos las vulnerabilidades de las guerrillas. Ya vimos que el agente de CI debe estar alerta para reconocer estas vulnerabilidades, y basar en ellas las operaciones de sus empleados. Por ejemplo, debe conocer los cinco pasos relacionados con la insurrección latente, y como explotar los objetivos que hay en cada paso. El reconoce tambien las relaciones que existen entre los pasos de inteligencia, la propaganda, la organización, el adiestramiento y la lucha en si. El agente de CI continua recopilando o buscando información a traves de su extensa red de empleados.

DESARROLLO:

A. Como futuros agentes de CI Uds. saben perfectamente que existen muchos tipos de empleados y diversas operaciones que estos deben realizar. Por ejemplo, el supervisor del empleado es inteligente, digno de confianza, flexible y capaz; tiene cualidades de buen administrador y de lider, pues probablemente sea empleado por diversas razones: Veamos. Si por razones de seguridad, NO DEBE hacer contacto directo con el empleado; si la operación se lleva a cabo en un ambiente particularmente hostil; si tiene una red extensa de empleados, etc. La persona encargada de la busqueda de la información es la que ejecuta el trabajo; esta persona da cumplimineto a la mision-es decir, satisface el requisito. Ahora bien; el requisito o el problema puede ser complicado-por ejemplo-este puede ser una operacion de penetracion en una organización rural disidente. Tambien puede ser el de simple <u>observacion</u> de la poblacion y de las inmediaciones de una aldea, para luego dar parte de toda la actividad observada. Para satisfacer este requisito, o dar solución a este problema, el agente de CI localiza, controla o vigila y hace contacto con los empleados. Debe contar con lugares o zonas seguras, donde pueda adiestrar y poner a prueba a sus empleados. A menudo tiene que recurrir a la ayuda de expertos cuando la misión exige apoyo tecnico. De esta forma vemos que se necisita un TERCER TIPO DE EMPLEADO.....el empleado de apoyo. Todos sabemos que el agente de CI es un individuo que aunque haya sido bien adiestrado, solo puede hacer un numero de cosas en un tiempo especifico; por lo tanto, el emplea <u>personal de apoyo</u> como ayuda en las operaciones.

Tenemos entonces que existen muchos tipos de empleados y diversos tipos de misiones que oscilan entre la mas compleja penetración, hasta las exigencias sencillas de observación en una aldea.

?Que identidad ficticía debe poseer este individuo para poder dar cumplimiento a su misión?

B. Antes de enviarlo en pos de su misión, al empleado se le debe dar una identidad detallada que le servira para ocultar la tarea que va a desempeñar. Dicha identidad puede ser TOTALMENTE ficticía o CASI verdadera; esta ultima es la mas aconsejable. Sea cual fuere su naturaleza, la identidad debe convertirse en parte del empleado; el debera conocer hasta su mas intimo detalle. Le debe ser tan natural, como lo era su identidad anterior. Todo lo que posee el empleado da credito a su identidad desde sus documentos de identificación personal, hasta lo que lleva en sus bolsillos. En otras palabras, el empleado vive su identidad; se convierte verdaderamente en la persona que esta representando. No importa que tipo de empleado sea-supervisor, colector de información, o empleado de apoyo, la persona utiliza una identidad cuando lleva a cabo sus deberes de busqueda o colección de información. Ademas, el agente de CI proporciona identidades a una celula o grupo de celulas que esten trabajando en una misión conjuntamente. Todas estas personas pueden trabajar al "amparo" de una organización establecida que, al ser publicada o privada, proporcione un servicio, o venda un producto. En este aspecto, la identidad ha de ser completa; es decir, el servicio que se presta o el producto que se elabora han de ser verdaderos. De esta manera, mientras subrepticiamente lleva a cabo su misión, el individuo VIVE su identidad y trabaja en bien de la causa comun de la organización.

C. NECESIDAD DE Y COMO ESTABLECER UNA IDENTIDAD PARA LAS OPERACIONES OCULTAS:

1. La razón que apoya el uso de las identidades, ya sean individuales o de celula, puede resumirse en una sola palabra: SEGURIDAD. Ya hemos tratado los principios generales de la seguridad individual, de celula, y de operaciones; tambien tratamos las medidas especificas que se ponen en practica para MANTENER esta seguridad. Dijimos que la identidad, el encubrimiento, y los principios generales de seguridad eran los medios que se ponian en practica para MANTENER un buen sistema de seguridad. La identidad proporciona al empleado la razón de vivir donde vive, de trabajar donde trabaja, y de tratar socialmente, a las personas que trata.

La identidad, como dijimos antes, da credito a las acciones del individuo a la vez que "oculta" sus movimientos clandestinos. La identidad le permite a una celula, o a un grupo de empleados trabajar JUNTOS. Le ayuda al empleado o a la celula a evitar sospechas de las guerrillas. De esta manera, la identidad protege al empleado contra las guerrillas, y lo coloca en una posicion desde la cual puede realizar su misión. Con gran tino, la identidad tambien debe proteger a la misión contra las peores consecuencias si el empleado es descubierto. Bien podemos decir que la identidad es un verdadero arte ya que trata con seres humanos, las relaciones entre estos, lo que ellos creen y lo que sienten, con sus habitos y sus expresiones, sus aspiraciones y sus acciones.

2. Los mismos pasos generales que se dan para desarrollar una identidad pueden ponerse en practica ya sea que el empleado permanezca fijo en el area, viaje a traves de dicha area, o tenga que introducirse en esta despues de haber sido entrevistado. En todos los casos, lo importante es recordar que el empleado esta capacitado para desempeñar las tareas encomendadas y a la vez vivir su vida normal. No obstante, el agente de CI prepara una identidad que oculte las acitividades clandestinas del empleado en la hora que este las ejecute, ya que la BUSQUEDA DE INFORMACION o la recopilación de esta información puede estar fuera de las actividades normales del empleado. Por ejemplo, un empleado que viva su identidad en una aldea que esta bajo el control de las guerrillas tiene que ocultar el acto de interrogar a los aldeanos con respecto a la organización de guerrillas, y dar apariencias de que solo tiene un interes casual en el asunto. La información debe <u>obtenerse</u>, pero las verdaderas razones de adquirirla, deben ocultarse detras de una identidad protectora que de credito, y que el empleado pueda vivir totalmente. Por lo tanto, cuando el agente de CI procede a desarrollar o "confeccionar" una identidad, tiene en mente lo siguiente: "Como puede la verdadera identidad y la actividad natural de este empleado adaptarse a las actividades naturales que se utilizan para ocultar dos tipos generales de identidades: La que el empleado vive diariamente, y la que le da al empleado una razón para realizar su misión durante aquellas ocasiones en que el realiza acciones clandestinas. La primera la llamaremos <u>IDENTIDAD DE POSICION</u> y a la segunda, <u>IDENTIDAD DE ACCION</u>. La identidad de posición le da al empleado una razón para que viva donde vive; la identidad de acción proporciona el pretexto inocente que oculte la acción de busqueda o recolección de información.

Al dar al empleado sus identidades, el agente tiene en mente lo siguiente:

a. ANALIZAR LA MISION DEL EMPLEADO: Por ejemplo, a menudo se utiliza un empleado de apoyo solo en ciertas fases de la operación de busqueda dentro de la zona controlada por las guerrillas, ya sea para localizar, investigar, o hacer contacto con otros empleados, mientras que un supervisor de empleados por lo general tiene la misión de controlar a una celula, o a mas de un empleado, en todos sus movimientos. Por consiguiente, el agente de CI estudia cuidadosamente cada fase de la misión para asegurarse de que la identidad esta de acuerdo con la misma.

b. CONSIDERAR AL EMPLEADO: Despues de analizar la misión, el agente de CI considera al empleado. Entonces decide que identidad explicaria el QUIEN, QUE, DONDE, CUANDO y POR QUE de las acciones del empleado y ademas de todo esto, estar de acuerdo con sus antecedentes personales. Debe trabajar con el empleado, estudiar sus antecedentes, analizar su inteligencia y sus cualidades personales para entonces decidir que identidad seria mas apropiada. Lo ideal seria que el empleado pudiese desempeñar sus multiples tareas utilizando su verdadero nombre, historial personal. Por ejemplo, veamos el caso en que el empleado tiene edad militar, y por supuesto, normalmente estaria cumpliendo servicio militar; si divulga su verdadera edad, un guerrillero sospecharia que este empleado tiene alguna conexión con el gobierno. Luego de analizar la misión del empleado, su historial personal, y su personalidad, retenemos aquella parte de su verdadero historial que pueda utilizarse para propositos de identidad, y descartar el resto. El agente de CI combina la información util del historial, con el resto de la identidad. Debe asegurarse de que la nueva identidad del empleado le hara frente a la investigación de las guerrillas.. Examina la identidad detenidamente para asegurarse de que es realísta y esta de acuerdo con las costumbres y actividades del area. La identidad satisfacera las preguntas que comunmente hacen las guerrillas. Es imposible crear una identidad para un individuo si los ultimos detalles no se arreglan a completa satisfacción del empleado. El empleado debe reunir los requisitos necesarios par poder VIVIR su identidad con naturalidad y complaciencia, y tambien debe poder cumplir la misión asignada. La identidad no es tan compleja o extenuante que no le de tiempo al empleado para cumplir su misión. Por ejemplo, no se le debe dar la identidad de pescador a un empleado que debe introducirse en una zona rural costera y que a la vez, trabaja de sol a sombra, pescando en un bote lejos de la costa.

Por el contrario, se le da una identidad menos exigente y los medios económicos que le permiten cierta libertad de movimiento. A la vez, la identidad debe proporcionar al empleado una explicación razonable de ciertas "herramientas relacionadas con la misión" que puedan estar en su posesión. Una vez mas, debemos ser flexibles y poner en practica nuestro sentido comun. No hay identidad imaginable que pudiese disfrazar la razón de que un supuesto agricultor ambulante tuviese en su poder una camara Leika con lente telefotográfico. En este caso, ocultamos nuestras acciones. Por lo tanto, la identidad esta de acuerdo con el caracter del individuo, a la vez que debe proporcionarle un medio de apoyo que no sean las compensaciones que se reciben de las actividades de busqueda o recolección de información.

c. CONSIDERAR EL MEDIO AMBIENTE:
Seguidamente, el agente de contrainteligencia considera el medio ambiente en el cual el empleado se dispone a trabajar. Analiza las condiciones bajo las cuales el empleado va a desempeñarse. Se trata de un area urbana o rural? En una zona urbana, un rostro extrano despertaria menos sospecha que en una comunidad rural. Bajo que circunstancias puede en individuo solicitar información en el area? Que libertad de movimiento tiene el empleado? Despertaria sospechas un viajero ambulante? El empleado debe estar preparado para explicar por que viaja de un lugar a otro, donde ha estado, y que hace actualmente. Segun lo que tratamos con respecto a la comprobación inicial, se debe hacer una investigación del area para determinar las condiciones y actividades que prevalecen en ella. En el caso del empleado que es habitante de la zona, el agente de contrainteligencia o un empleado que presta apoyo, hara la investigación. La información adquirida, como tambien otros informes obtenidos de archivos u otros medios de investigación, deben entonces incorporarse a la identidad general. Si un empleado va a ser introducido a un area, a la cual el agente de CI no PUEDE entrar, dicho agente puede utilizar un agente investigador de apoyo, si esto no es posible, el agente de CI tendra que depender de la información que tiene sobre el empleado, de la información que ha recopilado de los guerrilleros locales capturados, o de la investigación que se hace de los archivos y publicaciones.

D. TIPOS DE IDENTIDAD:

1. Ademas de las identidades de posición y accion, existen otros dos tipos de identidades. En vez de basarse en acciones del empleado, las otras dos categorias se basán en el grado de veracidad que tenga la información.

En otras palabras, definimos los tipos de identidades, segun la cantidad de información precisa que se utilice para desarrollarlas.

2. Ya hemos discutido la verdadera identidad durante la charla relacionada con el desarrollo de la identidad. Dijimos que el agente de contrainteligencia debe analizar el historial personal del empleado y su personalidad, y COMBINARLOS para adaptarlos a la identidad. De esta manera, la verdadera identidad es la propia identidad del empleado. Lo ideal seria que el unico aspecto NO REAL del pretexto del empleado (o identidad) fuera las relaciones con el agente de CI o supervisor en su misión secreta. La identidad REAL es el mejor tipo ya que esta puede substanciarse. De manera que no importa cuan intensamente estudien o investiguén las guerrillas al empleado, esas partes de su identidad que son reales permaneceran siendo creibles en todo momento. Por otra parte, un empleado que resida en la zona y permanezca alli, puede usar la identidad real con buenos resultados. El solo tendra que ocultar las relaciones que tiene con el representante del gobierno y dar razones creibles por su ausencia durante los periodos o los momentos en que esta reuniendose con el agente de contrainteligencia. la identidad real se combina con la identidad de acción para disfrazar los actos clandestinos con una accion aparentemente NATURAL y CONTINUA. De otro modo, un empleado que ha efectuado una penetración y se ha colocado en una organización o grupo, puede usar su verdadera identidad y sacarle buen provecho. El debe disfrazar la razón por la cual se unio al grupo y ocultar sus actividades clandestinas, pero su propia identidad podra contrarrestar cualquier investigacion, si utiliza su verdadero historial personal. En esta forma vemos que la verdadera identidad proporciona credibilidad y una base solida de existencia. Esta solo puede desarrollarse a traves de un minucioso analisis del historial personal del individuo y de su personalidad. Como ya Uds. saben, el agente de CI trata con el empleado TODOS los aspectos de su identidad de manera que esta este de acuerdo con la verdadera naturaleza del empleado y conste principalmente de hechos extraidos de su vida real. Asi, el guerrillero tiene menos probabilidades de sospechar de que el primero haga una investigación del segundo, no se descubrira la verdadera misión del empleado.

3. Como su nombre lo indica, la identidad ficticia es falsa y por lo tanto, no resiste un alisis constante. Debe utilizarse hasta cierto punto; todo depende de la misión, del ambiente en que debe operar el empleado, y del empleado en si.

El agente de CI, quien trabaja en estrecha coordinación con el empleado, decidira que parte de la identidad debera ser falsa para proteger al empleado y a la misión, si esta es creible y podra soportar un minucioso examen.

4. Hay casos en los que es preciso introducir al empleado en una organización de la guerrilla. El empleado puede representar el papel de un desertor del gobierno que esta dispuesto a trabajar por la causa de las guerrillas. El gobierno le proporciona cierta información que el debe presentar a las guerrillas a la vez que, por su parte, trata de recopilar información. Su identidad por lo general es completamente falsa y puede ser descubierta con facilidad. Las guerrillas sospechan de estos hombres y ellos tambien los investigán detenidamente. Estos empleados "introducidos" rara vez se utilizan. La "introducción" de un empleado que reside en el area es mucho can facil, porque aunque sus razones para unirse a la fuerza de la guerrilla son falsas, el resto de su identidad es real. Aqui debemos recordar que las guerrillas comunistas estan al tanto de estas acciones y llevan a cabo investigaciones exhaustivas de los reclutas que aspirán unirse a sus filas. De esta manera vemos que en cualquier operación que efectue el empleado, la identidad, ya sea real o falsa, debe poder resistir un minucioso análisis.

5. Otro tipo de identidad ficticía es el que se usa cuando el empleado es sorprendido en el acto de cumplir con su misión. Es logico pensar que al empleado se le proporciona una identidad de accion razonable, y que sirva para disfrazar su verdadera accion. Ahora bien; que ocurriria si fracasara esta identidad? El empleado esta preparado para presentar otra razón creible, aunque falsa, por su conducta. En circunstancias normales, si la identidad de acción no disfrasa el hecho como es debido, el empleado se convierte en centro de sospecha. Ya que las actividades de inteligencia son sospechosas, y cuando la identidad de acción fracasa, el empleado debe entonces hacer que el guerrillero crea que el esta llevando a cabo actos criminales en vez de operaciones de inteligencia. Es posible que el empleado pueda disfrazar sus actividades de inteligencia si admite culpabilidad en un acto criminal que explicaria razonablemente, su acción sospechosa.

6. Ahora que sabemos que las identidades pueden ser verdaderas o falsas (ficticias), nos dedicaremos entonces a análizar los dos tipos de identidades de celula que se usan.

A diferencia de las identidades de posición y de acción, que se basan en la posición que ocupa el empleado en la comunidad, en sus acciones y en las identidades verdaderas y ficticias que se definen de acuerdo con la veracidad de la información utilizada, las identidades del tipo celula se catalogan de acuerdo con los tipos de posiciones que gozan las celulas individuales. Estas dos categorias de identidad de celula pueden basarse en información real o falsa-todo depende de la identidad que se necesite

7. Decimos que una celula consta de mas de un empleado o agente de contrainteligencia que trabajan conjuntanmente en una misión clandestina en particular. Por razones de coordinación, de adiestramiento, o debido a la naturaleza de la misión, quizas sea necesario celebrar reuniones periodicas con miembros de las celulas quienes, por su posioción, no son de la misma clase social y por tal razón no pueden reunirse con la misma frecuencia sin despertar sospechas. El agente de contrainteligencia o el supervisor del empleado debe entonces seleccionar una razón natural y franca para celebrar su reunión; por lo tanto, debe tener una identidad que proporcione una razón creible para que este grupo de individuos se reuna. En una zona rural, una reunion de esta naturaleza es muy dificil de prepararse e imposible de celebrarse sin despertar sospechas de la población y de las guerrillas. Como ustedes saben, en una zona rural es muy facil vigilar todos los movimientos que haga una persona que vive en ella. Los vinculos familiares, el numero relativamente reducido de personas, los odios y las pasiones del pueblo-todos estos factores se combinan y hacen que el ambiente sea muy sospechoso y abierto, lo que por supuesto, constituye una amenaza a la seguridad. Por otra parte tenemos que la situación en areas urbanas es del todo diferente. Debido al ambiente urbano, la gente acostumbra a cambiar constantemente de empleo y de residencia; todo esta atestado en la ciudad. Debido a que reina en el ambiente urbano, una actitud que podriamos llamar "despreocupada" es mas facil celebrar aqui reuniones de celula y utilizar la identidad de celula. Amparado con dicha identidad, tal como una celebracion de una fiesta nacional, una reunion de estudios teológicos, o de un club de libros, o juegos, etc., el agente de contrainteligencia o el supervisor de empleados puede celebrar una reunion sin despertar alarma o sospechas. El tipo de reunión y la naturaleza (sencilla o sofisticada) de la identidad que se necesita dependen de la misión y de los requisitos del empleado; no obstante, tales reuniones deben celebrarse solo cuando sea estrictamente necesario y la identidad de celula debe ser cabal y totalmente creible.

Por supuesto, igual que en el caso de las demas identidades, esta debe estar de acuerdo con las actividades e identidades naturales del empleado especifico.

a. IDENTIDAD DE ORGANIZACION:

1) Ahora vamos a considerar una identidad que les proporcione a los miembros de la celula, una razón positiva de trabajar juntos regularmente; por ejemplo, cuando la administración, la dirección o el apoyo dado a la actividad clandestina debe realizarse a traves del esfuerzo unido de personas quienes tienen que justificar su constante asociación, se debe entonces crear una identidad de organización bajo el amparo de la cual, puedan trabajar juntos todos los interesados. En el primer caso, una identidad falsa seria necesaria; en el ultimo, se podria utilizar la verdadera identidad. La identidad de organización de utiliza para enmascarar y proteger a los empleados y a sus actividades como tambien a las instalaciones donde se llevan a cabo las actividades clandestinas. Veamos un ejemplo: En el caso de paises latinoamericanos, una compania frutera podria servir como frente o "cobertura" excelente para una organización, real o falsa, pues bajo el pretexto de comprar tierra o fruta, o de inspeccionar ciertos sitios con respecto al mercadeo de la fruta, los empleados pueden recopilar gran cantidad de información sumamente util. Ahora bien; es logico suponer que el tipo de identidad de organización utilizado dependera de los requisitos de seguridad y de la eficiencia que se le exige al personal empleado. Como ustedes se pueden imaginar, la identidad de organización es muy conveniente ya que permite una coordinación estrecha y protección a los archivos de facil acceso. Igual que en el caso de los demas tipos de identidades, la identidad de organización depende del individuo. Es decir, cada empleado o agente debe VIVIR su identidad para poder sustener el pretexto del grupo.

E. AUTENTICACION DE LA IDENTIDAD:

1. La identidad se usa para disfrazar el hecho de que se estan llevando a cabo operaciones clandestinas. Dicha identidad debe ser un resumen completo del pasado, presente y futuro del empleado, presentado en forma tan logica y realistica, que evite despertar las sospechas del guerrillero, y la subsiguiente identificación del empleado. El agente de contrainteligencia debe asegurarse de que todos los aspectos de la identidad del empleado sean debidamete comprobados y autenticados; por ejemplo, que la identidad total sea creible y realistica.

Para la autenticación de un empleado se dan tres pasos: se desarrolla la identidad, se selecciona los documentos que sustenten dicha identidad, se inspecciona la propiedad personal y se le da apariencia natural a los articulos que el individuo lleva en su bolsillo.

a. DESARROLLO DE UNA IDENTIDAD:

1) Ya hemos considerado los puntos que considerar cuando desarrolla mas la identidad de un empleado. Una buena identidad comprende una identidad de posición y de acción que le de al empleado acceso al objetivo. La identidad debe: Seguir de cerca los antecedentes personales del individuo ser suficientemente detallada como para que parezca real; ser sustentada por la documentación necesaria; considerar todas las contigencias posibles; ser memorizada fielmente por el empleado. El agente de contrainteligencia debe adiestrar y ensayar al empleado en el uso de su identidad. Debe asegurarse de que el empleado la conozca a cabalidad y que mientras permanezca desempeñando su misión, olvide su verdadera identidad. El empleado se envia al area solo despues de que haya sido adiestrado a cabalidad, y este suficientemente capacitado para desempeñar todos los aspectos de su identidad. Ademas, el empleado debe vivir en el area y practicar su identidad hasta que esta le sea del todo natural. Ahora bien; esto es necesario cuando se haya determinado el grado de identidad que se necesita. Segun hemos visto, hay casos en que algunos empleados pueden retener todos los aspectos de su vida real y actual, y solo tienen que disfrazar su asociación o sus relaciones con el agente de contrainteligencia. Vemos otros, en que los empleados asumen una identidad totalmente nueva o diferente para poder realizar su misión. Tales empleados practican y viven su identidad, antes de que intenten realizar la misión.

2) Al seleccionar la identidad del empleado, el agente de containteligencia selecciona tambien los documentos que necesita este para sustentar dicha identidad. Los documentos identifican, otorgan privilegios, o proporcionan una medida de control. La cantidad de documentos necesarios para autenticar la identidad de un empleado depende del area objetivo y de la misión que se va a realizar. Veamos. En areas urbanas, es muy posible que un empleado solo necesite aquellos documentos que acrediten su identidad. Por ejemplo, si el caso es el de un empleado que tiene la identidad de un vendedor ambulante, los documentos pueden incluir una tarjeta de identificación en la que consta el lugar de nacimiento, residencia, etc., una autorización para viajar, y, si su identidad lo exige, una tarjeta falsificada de afiliación a la organización de las guerrillas.

En Malasía, el gobierno tenia empleados "colocados" dentro de la organización de las guerrillas, cuyas misiones eran las de adquirir pases o permisos y tarjetas de identificación de la organización guerrillera. Cada vez que las guerrillas cambiaban la forma de preparación, color, u otros aspectos de las tarjetas, el gobierno tambien cambiaba las suyas y se las expedia a los empleados. Era relativamente poco el numero de empleados que fueron descubiertos ante las guerrillas como resultado del uso de estos documentos. Tenemos entonces que la documentación requerida depende de la identidad que adopte; el agente de contrainteligencia debe asegurarse de que el documento complementa la identidad. El empleado debe familiarizarse cabalmente con su documentación; sin embargo, este es un sistema mejor que el anonimato--contar con un juego excelente de documentos y saber que el empleado esta totalmente familiarizado con su identidad; por lo tanto, no debe sustituirse. La identidad del empleado la sustentan los documentos pero el exito de ambos es el disimulo.

2. Ya que la mayoría de empleados de bajo nivel que se disponen a efectuar una operación de defensa interna seran residentes de su aldea o ciudad, ni la apariencia personal de los mismos, ni la propiedad, tal como el vestuario, representaran un problema por cuanto se refiere a la identidad. No obstante, al autenticar la identidad del empleado, el agente de contrainteligencia considera tales puntos como los manerismos del individuo, su estatura, su acento y lexico familiar que usa; debe asegurarse que todos ellos estaran de acuerdo con la posicion que ocupa en la localidad. Un vendedor ambulante que tenga una motocicleta podria despertar sospechas si se encuentra en un area donde los caminos son muy deficientes, o donde hay muy pocos medios mecánicos. Un aldeano atraería mucha atención si de "buenas a primeras" y sin justificación aceptable, adquiriese ropa nueva u otras conveniencias.

3. Si por alguna razón, el empleado es sometido a un registro de parte de las guerrillas, todos los papeles o articulos que se encuentren en su posición han de confirmar o verificar su identidad. Es decir, aun cuando sus documentos certifiquén su identidad, es muy posible que los articulos que lleva en sus bolsillos puedan incriminarlo. Veamos un ejemplo: El recibo de un articulo comprado en una aldea puede apoyar la declaración del individuo que insiste haber estado en dicha población; por otra parte, puede confirmar las sospechas de las guerrillas de que el individuo esta mintiendo.

RESUMEN:

Hemos tratado el tema de las identidades del empleado y de la celula, y por supuesto, hemos visto que ellas son muy necesarias a la seguridad. Por ser tan extensas las operaciones del empleado, la seguridad se convierte en constante motivo de preocupación para el agente de contrainteligencia. Para mantener un buen sistema de seguridad, desarrolla identidades creibles en su organización de empleados. Al hacerlo, tiene en cuenta la misión que va a realizarse, el empleado especifico que la va a llevar a cabo, y el area donde se va a efectuar, ANTES de que PUEDA DECIDIR que identidad es la mas conveniente. Por supuesto, las exigencias o los requisitos que se deben satisfacer limitan hasta cierto punto las posibles alternativas. No obstante, trata entonces de hacer lo posible porque la identidad este de acuerdo con el verdadero historial y la personalidad del empleado. Luego de analizar al empleado y de trabajar con el, pasa a considerar el ambiente operacional en el cual se va a realizar la misión. El debe desarrollar una identidad de posición y otra de acción a fin de dar al empleado una razón creible de su presencia en el area y otra para disfrazar sus acciones. Al desarrollar una identidad, se usa el historial personal del empleado tanto como sea posible. Se puede introducir una identidad ficticía siempre que surja la necesidad de hacerlo, pero esta es realistica y creible. Hay veces en que debe desarrollar una identidad de celula para disfrazar la razón clandestina que apoye la reunion de personas que aparentemente, son de diferentes clases sociales. El agente de contrainteligencia desarrolla una identidad de organización cuyo proposito es disfrazar de manera realistica, las actividades de un grupo de personas que laboran juntas.

Luego de considerar y desarrollar la identidad, debe autenticarla con documentos, y obtener articulos miscelaneos para el bolsillo del empleado, para sustentarla. El agente de contrainteligencia debe adiestrar y comprobar con insistencia lo mismo que analizar la apariencia y posesiones del agente para asegurarse de que todo ello, estara de acuerso con la identidad escogida.

No debemos olvidar que para desarrollar la identidad, se debe efectuar una cuidadosa preparación de planes y una estrecha coordinación con el individuo o individuos que tengan que ver con el asunto. Si no damos a cada fase de la identidad el realismo y la credibilidad necesaria y si el empleado no se memóriza y representa su papel fielmente, HABREMOS PERDIDO LA SEGURIDAD, y es probable que este en juego el exito de la misión.

CAPITULO IX

ESCRUTINIO DE EMPLEADOS

INTRODUCCION.

Durante los ultimos capitulo sobre la seguridad individual y sobre la seguridad de la celula, aprendieron cuan importante es el apegarse estrictamente a ciertos métodos, técnicas y principios establecidos. Tambien han aprendido que con el fin de lograr una red de empleados segura y efectiva, debemos mantener la acción controlada de estos, a base de un cuidadoso análisis y planeamiento apropiado. Por consiguiente, el agente de CI debe planear e iniciar el escrutinio de los empleados a fin de asegurar que todos los miembros de la red se sometan a la disciplina establecida; sirve tambien para evitar que los empleados actuen por su cuenta; permite comprobar la honestidad, determinar el nivel de adiestramiento y que adiestramiento adicional es necesario; por ultimo, pero no menos importante, sirve para frustrar los atentados por parte de las guerrillas, de penetrar las actividad del agente, y por consiguiente subvertir a sus empleados induciendolos a cooperar con la oposición. Como se puede ver, el escrutinío de los empleados se lleva a cabo por muchas técnicas diferentes. Durante esta hora trataremos el asunto de cuando, bajo que circumstancias, como y con que proposito, el agente comienza el escrutinio de los empleados. Durante la presentación sera posible determinar que no somos personal dedicados a comprobar solamente las actividades de los empleados, sino que tambien tenemos que comprobar las lineas de comunicación, los escondites, y las direcciones de conveniencia.

A. DESARROLLO:

1. Al hablar del escrutinio de los empleados en terminos generales, debemos considerar los factores siguientes: Primero, como cualquier otra actividad que tenga que ver con los empleados, el escrutinio de estos debe llevarse a cabo bajo un debido control. Cada examen debe ser debidamente planeado y debe tener como base un analisis concreto de la situación. Segundo, el examen debe ser ideado de tal manera que sirva para verificar o producir un hecho o hechos especificos. Tercero, cada examen y los resultados correspondientes deberan ser registrados y los archivos verificados antes de iniciarse una nueva encuesta. Cuarto, el examén debe ser valido; es decir, debera prepararse de tal manera que los resultados producidos sean de hecho positivo o negativo en naturaleza.

1. CONCECUENCIAS GENERALES:

a. Debido a la misma naturaleza y proposito del escrutino de los empleados, los metodos y las técnicas de examen seran diferentes para cada empleado y para las diferentes areas. Los métodos y las técnicas dependeran de los antecedentes del empleado o empleados sometidos al escrutinio, la disponibilidad de ciertas facilidades y de los requerimientos y directivas locales. En el escrutinio de los empleados, el desarrollo de la armonia, debe ser un proceso continuo. Toda evaluación debera ser respaldada mediante una verificación.

b. Ya hemos dicho que los metodos para el escrutinio de los empleados varia de un area a otra. ?Por que varian?

c. Ahora hablaremos del problema subsiguiente que por cierto esta bastante vinculado al primero, o sea tomar en consideración los antecedentes del empleado.

?Por que es esta una consideracion importante?

d. Para ilustrar lo antedicho veamos el ejemplo siguiente: Supongamos que estamos examinando a un empleado para determinar la veracidad de sus declaraciones. A fin de hacer esto nos velamos de un examen sencillo. Interrogamos al individuo detalladamente y hacemos anotaciones precisas de su declaración. unos cuantos dias despues interrogamos de nuevo al empleado haciendole las mismas preguntas. Si encontramos discrepancias entre las dos declaraciones se puede asumir que existe una posible decepción. Sin embargo, con el fin de tener pruebas validas, debemos tomar en cuenta el nivel de educación y de inteligencia del interesado, por que es posible que una persona de escasa educación o de poca inteligencia pueda olvidarse de algunos de los hechos, pueda malinterpretarlos, o aun relatarlos falsamente, lo cual produciria discrepancias en sus declaraciones, de ser este el caso, no se debera pensar que el individuo esta mintiendo intencionalmente. Por otra parte, en el caso de un individuo mas inteligente, tales discrepancias bien podrian ser indicativos de un engano intencional.

e. El tercer factor determinante para el tipo de examenes y métodos a ser usados, es la disponibilidad de medios para realizar el escrutinio de los empleados, como todas las demas actividades de inteligencia, debe ser una actividad bien planeada. Antes de examinar a un empleado es imperativo considerar muchos factores y compilar numerosos datos operacionales.

2. Metodos de Examinar. El agente basicamente tiene disponible los tres siguientes tipos de examenes.

a. El examen investigativo.

b. El examen mental.

c. El examen mecanico.

d. EXAMEN INVESTIGATIVO:

1) Analizemos pues el primer tipo, el examen investigativo. Como en cualquier otro tipo de comprobación, con el fin de investigar es preciso contar con ciertos datos pertinentes. Para obtener la información deseada se hacen preguntas previamente planteada. Se toma nota de las respuestas, a su vez estas se examinán y se comparan con otros datos concretos, de esta manera se puede determinar la veracidad de la primera declaración. Debemos de recordar una cosa aun durante los interrogatorios de caracter amigable, el agente de CI tomara siempre la iniciativa en hacer las preguntas. El nunca debera aceptar como veraz la declaración de un empleado, a no ser que primero la haya examinado y comprobado como cierta. Hay que recordar que nosotros no somos periodistas en busca de una historieta sensacional, nosotros somos agentes de contrainteligencia en busca de hechos concretos. Es imperativo tener presente, que aun tratandose de un empleado antiguo, este debe ser sometido al escrutinio, sus declaraciones deberan ser investigadas y su honestidad determinada. Nunca se debera aceptar la declaración de un empleado sin previa verificación. El problema esta en hacer la verificación sin danar la armonia ya desarrollada con el exito deseado es hacer que el empleado comprenda que el interrogatorio directo es asunto rutinario, que es un buen sistema, y que es necesario para cumplir con la misión, asi como tambien para protegerlo a el y al resto del personal. Hay que hacerle ver al empleado que uno esta comprobando los asuntos operacionales no por falta de confianza en el, sino que mas bien con el proposito de garantizar su propia seguridad personal, es decir, asegurarse de que el no haya sido descubierto por la oposición. Todo agente debe estar enterado de que las medidas de control operacional, inclusive el escrutinio de los empleados, raras veces son realizadas tan solo con el proposito de investigar personalmente al empleado, sino que mas bien sirven como un medio para mantenerse al tanto de las guerrillas asi como para proteger a los miembros de la red.

2) El examen investigativo.

No todo empleado que haya sido deshonesto es un simpatizante de las guerrillas. Las razones para la falta de honestidad son muchas. Algunos empleados mienten con el fin de obtener ganancia monetaria, para encubrir errores, o para aparentar no tener miedo. Pero sea la razón que fuera, a fin de proteger nuestra misión, es nuestro deber descubrir las faltas de honestidad dondequiera y cuando ocurran. El agente de contrainteligencia profesional constantemente debe analizar sus empleados; el debe tratar de detectar en ellos cualquier indicaciones de tener demasiada confianza o de tener miedo; una vez hecho esto, se debe descubrir la causa y darle solucion al problema. La seguridad impone este deber en el agente.

3) Ilustremos este punto con un caso verídico ocurrido durante una operación. La empleada era una dama de edad madura, que trabajaba como enfermera y quien durante una sublevación logro entrar como tal al area, ella habia logrado reclutar un empleado local (un residente del area de las guerrillas) quien estaba de acuerdo en suministrar información sobre los movimientos de las fuerzas de las guerrillas. Naturalmente, la empleada proporciono datos pertinentes del nuevo empleado. Se hizo la debida comprobación de los archivos pero los resultados fueron negativos. Poco tiempo despues el nuevo empleado comenzo a resultar bastante productivo. Cada mes la enfermera en cuestion hacia viaje al area de las guerrillas en donde ella permanecia dos o tres dias. A su regreso de estos viajes, ella manifesto haber establecido un escondite cercano a la aldea del empleado y en el cual este plantaba la información. La enfermera informo al agente de contrainteligencia todos los detalles relativos al escondite asi como de las circunstancias de la coleccion. El agente de contrainteligencia estaba satisfecho con el informe hasta que se dio cuenta que la enfermera no le habia dado suficientes detalles en cuanto a su viaje al area, ni como es que ella habia establecido el escondite; es decir, como hizo el viaje, la distancia, etc. El supervisor del agente de contrainteligencia le hizo mencion de este asunto a este, y acordarón que en la proxima cita el agente adquirira los datos pertinentes.

El estuvo anuente a la sugerencia pues de este modo eliminaria toda duda que su supervisor podria tener con respecto a la enfermera. Esta por demas decir que en cuanto la dama en cuestión suministro todos los detalles requeridos, fue facil determinar que ella no habia establecido escondite alguno en el area de las guerrillas.

Ella mostro el escondite en el mapa e indicio que ella habia hecho el viaje a pie de ida y vuelta hacia dicho lugar empleando la misma ruta y con una duración de tiempo de cuatro horas. Despues de que el agente de CI midio la distancia entre el poblado y el escondite, el se quedo convencido de que la enfermera habia mentido, por que era imposible hacer el recorrido en cuatro horas. Mediante una investigación fue posible determinar que la enfermera habia actuado operacionalmente deshonesta. Ella habia reclutado un empleado de la localidad quien habia estado de acuerdo en cooperar, pero resulto que poco tiempo despues el fue obligado a salirse del area por las guerrillas. La enfermera penso que por el hecho de haber perdido a su empleado, ella tambien perderia su empleo, por consiguiente, ella opto por mentir acerca de la operación. La información que ella rindio fue inventada en el area amiga, y no como ella lo habia relatado con anterioridad, cuando manifesto que los sucesos ocurrieron en el area controlada por las guerrillas. Haciendo hincapie en el problema basico, o sea el escrutinio de los empleados, podemos ver claramente que la verdad se desarrollo por las acciones investigativas: Primero, mediante la posorientación detallada y segundo, al hacerse una comparacion entre la información y otros datos operacionales disponibles.

4) Ahora les dare otro caso interesante para ilustrar este punto. una agencia de inteligencia contaba con un empleado de mucha confianza, quien por algun tiempo estuvo suministrando valiosa información de inteligencia. Era un empleado facil de controlar y bastante disciplinado. Sus informes siempre fueron detallados y exactos. Es facil de comprender, el por que tanto el agente de contrainteligencia como el supervisor del grupo le tenian al citado empleado una alta estimación. Con el tiempo el agente de contrainteligencia fue asignado a un nuevo puesto, y fue reemplazado por otro agente. El nuevo agente estudio el expediente del empleado en cuestion y pudo darse cuenta que en efecto el individuo era una fuente sumamente productiva de información, y segun los informes operacionales, era tambien un empleado honesto. El noto que el expediente estaba al dia, pero opto que con el fin de tenerlo lo mas completo posible, seria preferible preparar una nueva Declaración del Historial del Personal (DHP). El agente aprovecho esta oportunidad para comparar la DHP antigua con la nueva. El agente se entrevisto con el empleado y preparo la DHP; el comenzo con los anos de juventud del empleado y anoto todos los detalles correspondientes; el tomo nota del servicio militar del empleado, inclusive del periodo cuando este estuvo de prisionero de guerra de los Sovieticos, asi como de su registro como tal.

No hubo nada derogatorio en la nueve DHP; aun durante el interrogatorio el empleado dejo completamente satisfecho al agente. Cuando el agente regreso a su oficina, el volvio a repasar y a estudiar la DHP. Esta vez, el nombre de una ciudad en la Unión Sovietica, Tallín, le llamó la atención. En su declaracion el empleado habia manifestado que el habia estado prisionero personal militar en varios campos de prisioneros; tambien dijo, que en 1944 el y otros fueron trasladados a Tallin. El agente se acordo que Tallin tenia un significado especial, pero el no recordaba exactamente que era. Por lo tanto, reviso los archivos y dio con lo que buscaba. De acuerdo con informes fidedignos, los sovieticos trasladaban a Tallin unicamente a prisioneros escogidos para ser adiestrados en el lavado de cerebro. Tambien se habia informado que un numero de graduandos fueron reclutados por el Servicio de inteligencia Sovietico para servir como informantes clandestinos.

5) Con esta información a su disposición, el agente de contrainteligencia inicio su tarea. Antes de que pasara mucho tiempo el empleado admitio que el era un informante sovietico, cuya mision especial era infiltrar una de las agencias de inteligencia del gobierno. Tambien admitio que la información que el habia estado suministrando la habia recibido por conducto de su agente de control y que todo era falso. Se puede observar que esta clase de problemas no son faciles de resolver; no hay manera facil de determinar cuando es que un empleado no dice la verdad. Debemos tener presente una cosa - un empleado doble bien adiestrado no actua como tal. El siempre aparecera como el empleado mas valioso, el mas disciplinado y el mas honesto. Por consiguiente, es necesario examiner a todo el mundo - a todos los empleados bajo el control de ustedes, sin importarles que aportaciones ellos han hecho con anterioridad ni cuales son sus factores positivos a favor de ellos. El metodo y la técnica que han de emplearse dependeran de acuerdo con el caso, los antecedentes del individuo y de los medios disponibles. Hay que hacer uso de todo, pero mas que nada de la logica; hay que ser objetivo y emplear el sentido comun. Uno no debe desarrollar el sentimentalismo con sus empleados y no se debe dejar influenciar por creencias o ilusiones falsas. El agente debe mantener el control y la seguridad valiendose del planeamiento, del escrutinio y su habilidad profesional. Ahora hablaremos de los otros tipos de acciones investigativas que podemos utilizar en el escrutinio de nuestros empleados. En primer lugar hay la vigilancia y la contravigilancia.

Cuando nos reunimos con nuestro empleado debemos hacernos las siguientes preguntas:

a) ?Ha sido seguido el agente de contrainteligencia al lugar de la cita?

b) ?Ha sido seguido (vigilado) el empleado al lugar de la reunión?

c) ?Esta bajo vigilancia el lugar de la reunión?

6) Con el fin de obtener las respuestas a estas preguntas y poner a prueba a nuestro empleado, debemos hacer arreglos para establecer la vigilancia y la contravigilancia. La vigilancia puede establecerse de dos maneras: sencilla, llevada a cabo por el mismo agente de CI o compleja efectuada con la asistencia de un equipo de vigilancia.

7) Otros metodos de escrutinio pueden incluir lo siguinete; Supongamos que un agente de CI desea averiguar si su empleado mantiene archivos de la información suministrada o no. El hacer esto constituye una seria violación operacional la cual debe impedirse por varias razones: primero, podria ser que el empleado le esta vendiendo la información ya sea a otra agencia de inteligencia amiga o a las guerrillas; segundo, el empleado quizas mantiene su archivo con el fin de presionar al agente posteriormente; tercero, quizas el empleado desea mantener el archivo sin tener motivo alguno. De cualquier manera, el agente de CI debe asegurarse que el empleado no mantenga archivo alguno. Una de las maneras mas sencillas de descubrir esto es la siguiente: El agente de CI le dice al empleado que al rendir su ultimo informe a sus superiores (del agente) le fue necesario enviarlo sin tener tiempo de estudiarlo. Entonces le pide al empleado una copia del informe anterior para análizarlo. Si el empleado promete y entrega la información solicitada en la proxima cita, el agente de CI debera determinar si el informe es hecho palabra por palabra de la copia del original. De ser este el caso, el agente estara razonablemente seguro de que el empleado preparo el informe copiandolo de una copia guardada. Hay varias maneras de hacer esta comprobación y uno puede tener sus propias ideas de como hacerlo.

8) Otro metodo de hacer el examen es asignandole al empleado areas ya conocidas. Mediante este metodo se puede determinar si el empleado ha entrado en el area indicada o no, se puede determinar tambien si observa bien las cosas y cuan bueno es para cumplir ordenes asi como para absorber adiestramiento.

Otro metodo que se puede emplear es asignandole al empleado tareas ficticias, de esta manera se puede corroborar su honestidad y la confianza que se le puede tener. Este metodo es excelente para aquellos casos cuando se sospecha que el empleado ha estado rindiendo informes falsos.

3. EL EXAMEN MENTAL:

a. Hay un numero de examenes, los cuales nos proporcionarian una indicacion sobre la estabilidad y reacción sicológica del empleado.

1) EXAMEN MEDIANTE EL ALCOHOL:

Los antiguos Romanos tenian un dicho "in vino veritras" en el vino hay verdad - con esto querian decir que el hombre borracho revela sus pensamientos verdaderos y sus reacciones reales. Si nosotros observamos a nuestro empleado bebiendo o en estado de embriaguez, mucho podriamos aprender acerca de el.

2) EL EXAMEN PARA COMPROBAR HONESTIDAD:

Una excelente manera de comprobar la honestidad es la siguiente: Al pagarle al empleado pretenda incurrir en un error al contar y paguele de mas. Si el es honesto y se da cuenta del dinero en exceso el debera manifestar que hay una equivocación en el pago; si el se queda callado entonces se puede deducir que el empleado es deshonesto.

3) EXAMEN PARA COMPROBAR LA REACCION:

Si es necesario determinar como reaccionaria el empleado al estar bajo tensión o presión, uno puede provocar la situación para crear tales condiciones. Se puede crear una situación en la cual se le hace creer al empleado que el ha perdido algo valioso. Su reacción sera una clara indicación de como actuaria el bajo condiciones reales. Otro tipo de examen de reaccion importante es la prueba que se hace para determinar si el empleado posee la aptitud para sostener se falsa identidad. Ya hemos aprendido que el empleado debera vivir bajo una identidad. Por consiguiente, nos valemos del examen de reacción para asegurar que en caso de que el empleado sea interrogado por las guerrillas o los partidarios de estos, el no va a revelar sin querer su verdadera identidad; o tambien que en caso de tener que pasar por un puesto de control no vaya a hacer lo mismo o llegue a despertar sospechas al actuar nerviosamente.

Par comprobar la actitud y reacción del empleado, uno puede simular tales condiciones, por ejemplo, se le podria despertar durante la noche y hacerle preguntas respecto a su identidad. En ciertos casos se puede llegaar a los extremos y se simula un arresto para ver como el reacciona bajo condiciones adversas.

4. EL EXAMEN MECANICO:

a. Voy a mencionar algunos de los metodos mecanicos para hacer la comprobación, los cuales podran ser usados bajo ciertas circunstancias atenuantes. El compuesto sodiopentathol, el cual es una droga anestetica e hipnótica, podria ser inyectada intravenosamente y tendria resultados de un "suero de la verdad". En la mayoria de los casos el agente tendria que tener una clinica u hospital a su disposición para poner la inyección. Ademas, esta tendria que ser puesta por especialistas de sanidad. Otro metodo que se puede emplear es el hipnótismo. Tambien para esta prueba mediante el hipnótismo se necesita contar con personal altamente adiestrado. Debemos tener presente que aun contando con el personal y los medios necesarios, estos métodos no pueden ser usados indistintamente. Tales examenes deberan hacerse unicamente si lo requiere especificamente la operación y si tal proceso ha sido aprobado por un cuartel general debidamente autorizado.

5. PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACION DEL EMPLEADO:

a. La evaluación del empleado se efectua a base de la opinión formulada por el agente acerca del empleado, de los resultados del escrutinio, y de la evaluación general que prepara el agente acerca de la actuación del empleado. El agente de contrainteligencia a nivel del area de actividades no evalua el producto, o sea la información de inteligencia. El evalua unicamente la credibilidad, la confiabilidad, la honestidad, la integridad y la inteligencia del empleado asi como la validez de la operación. A traves de la cuidadosa evaluación y cuidadoso análisis del empleado por el agente, que el cuartel general superior determina la veracidad de la información remitida por el empleado. Tal como ya se explico con anterioridad durante la instruccion acerca de los contactos, el agente de contrainteligencia formula una opinión acerca del empleado, primero, por medio de un análisis de la DHP y segundo, mediante el contacto personal. Durante las reuniones el agente se vale de los examenes previamente mencionados para poder formular una opinión mas concreta del empleado. Debe comprobar todos los aspectos de la actuación del empleado, tambien debe verificar el estado de adiestramiento y la inteligencia de este, pues en realidad tan solo mediante un escrutinio adecuado el podra evaluar al empleado.

RESUMEN

Durante este capitulo hemos hablado de los diferentes tipos de examenes a que pueden ser sometidos los empleados y de los cuales nos valemos para evitar que las guerrillas penetren nuestras filas, los citados examenes tambien sirven para evitar que los estafadores y los traficantes de información se impongan sobre nosotros.

Debemos tener presente que los examenes no son mas que ayudas para el agente. Los examenes no reemplazan en forma alguna el sentido comun y el conocimiento intuitivo, no tampoco le han de servir como muleta o sea en que apoyarse. Aun el mejor examen no sirve para nada si los resultados no son debidamente evaluados, dicho examen tampoco tendra validez alguna sino es aplicado correctamente o si no es el examen correspondiente al caso en cuestión. A menudo un solo examen no basta para lograr resultados satisfactorios. Normalmente sera necesario contar con mas de un examen asi como con diferentes tipos de examenes. Mas que todo, debemos recordar que aquel empleado que pase un examen con resultados negativos tendra que ser sometido a otros examenes una y otra vez, con el fin de que el agente de contrainteligencia pueda formular su opinion debidamente.

Nosotros debemos preocuparnos del empleado que es eficiente y disciplinado y no de aquel que comete errores y no produce. Si las guerrillas nos envian a uno de sus agentes de penetración hara todo lo posible por ser tan eficiente y tan sobresaliente como para no dar motivo par que se sospeche de el. En cierta ocasión, cuando se le ordeno a un agente de contrainteligencia que sometiera a su empleado a un escrutinio, el respondio "A el? Pero se este hombre es mi brazo derecho. "Yo le tengo mas confianza a el que la que le tengo a algunos de mis companeros de trabajo." Poco tiempo despues el citado agente de contrainteligencia tuvo que someter a su empleado a un examen. ?Cuales fueron los resultados? Como ustedes se lo han de suponer, el empleado habia estado trabajando para las guerrillas desde hace tiempo.

CAPITULO X

SEPARACION DE EMPLEADOS

INTRODUCCION:

Hasta ahora en la secuencia de utilización y obtención del empleado hemos explicado las funciones del agente de inteligencia en localizar, investigar, reclutar y utilizar un empleado. Sin embargo, puede llegar el dia en que el empleado quiere descontinuar sus actividades. Esto puede suceder en cualquier momento. El agente de inteligencia, por otra parte, puede decidir terminar los servicios del empleado por cualquier numero de razones. En cualquier caso, el agente de inteligencia debe estar siempre preparado para iniciar los tramites de terminación con muy poco tiempo de aviso.

DESARROLLO:

A. EL PLAN DE SEPARACION:

1. El medio mas eficáz mediante el cual un agente de inteligencia puede efectuar una separación rapida es que el agente mantenga un plan de separación corriente. El plan inicial de separación debe proyectarse en la fase de reclutamiento del empleado y, si es posible antes de ser abordado para el reclutamiento. ?Porque puede ser esto necesario? Se pudiera determinar, despues de un cuidadoso análisis de los problemas que pueden surgir relacionados a la separación de un empleado potencial, que seria mejor no continuar con un posible reclutamiento. Los riesgos, tiempo y dinero, mas las posibles dificultades de la separación quizas no valgan la pena por la información o servicios que Ud. espera obtener del empleado. Aun si los problemas no parecen ser muy grandes, y se decide ir adelante con el reclutamiento, algunos de estos problemas de separación requieren planeamiento y coordinación avanzada, y deben esbozarse en detalle a fin de que el planeamiento y la coordinación adecuada se pueda lograr.

2. El plan inicial de separación puede ser muy breve pero, a medida que pasa el tiempo y de acuerdo con la actividad del empleado, el plan puede ser bastante extenso. El formato del plan de separación puede ser dictado por la politica del gobierno o dejado a la discreción del agente.

Sin embargo, debe contener la siguiente información:

a. Un resumen del caso hasta la fecha de preparación del plan de separación. Esto debe incluir información relacionada con la localización, evaluación, reclutamiento, las circunstancias del reclutamiento, la fecha del reclutamiento y el personal envuelto en el reclutamiento.

b. Los aspectos de seguridad se deben registrar tan detalladamente como sea posible. Para una explicación detallada, esta porcion de la terminación debe incluir:

1) Todas las técnicas de operación empleadas por el agente de inteligencia que son conocidos por el empleado.

2) Los medios operacionales conocidos al empleado tales como los sitios de reunion utilizados.

3) Los métodos de comunicación conocidos al empleado.

4) Los requerimientos de obtencion de datos del agente de inteligencia que son conocidos por el empleado.

5) Miscelaneos (conocimiento del personal operacional, identidad, nombres, descripción del pesonal, numeros de teléfono y señales.):

La información en este parrafo probablemente cambiara de tiempo en tiempo; por lo tanto, se debe enmendar de conformidad. La necesidad de registrar esta información puede servir como control eficaz de la cantidad de información que se da al empleado. Si en cualquier momento parece que el sabe mas de lo que debe o que debido a operaciones contempladas el necesitara saber mas, esto en si puede ser un factor determinante en su separación.

c. Compromisos Hechos:

Esta porción del plan debe incluir solo los compromisos hechos con un empleado en el momento o antes del borrador del plan de separación. Tambien debe incluir cualesquiera promesas especiales hechas a un empleado en cualquier momento durante su empleo.

d. Acciones de Separación Propuestas:

1) En Buenos Terminos:

a) Esta porción del plan debe contener información sobre la acción propuesta en caso de que el empleado sea separado en "Buenos Terminos". La terminación de un empleado en esta condición normalmente se logra con facilidad y sin serios problemas de seguridad. El puede decidir renunciar o el agente de inteligencia puede tener que dar por terminado su empleo por muchas razones sin sentimientos hostiles entre si. Ocasionalmente, los empleados son despedidos si sus puestos son abolidos. El agente de inteligencia recluta empleados para cumplir ciertos requerimientos, y cuando los requerimientos dejan de existir, entonces el debe separar a los empleados que ocupan esos puestos. El empleado ademas podria perder su trabajo en el area. El puede ser trasladado o ascendido a una posición no relacionada con un area de interes para el agente.

b) Otra razón para la terminación podria ser el deseo del empleado de renunciar debido a problemas personales o familiares. Tal vez los procedimientos de seguridad han aumentado en el area, y su temor de ser descubierto haya aumentado el punto en que el siente que debe renunciar. El quisiera aprovecharse de una oportunidad de cambiar su empleo regular. Un cambio en la ideología, compensación insuficiente, un deseo de mudarse a otro lugar o un conflicto de personalidades con el agente pudiera tambien causar que el empleado renuncie. Si una solucion adecuada al problema no es posible, generalmente es prudente separar a un empleado insatisfecho ya que su retención podria constituir un riesgo de seguridad y porque el probablemente no desempeñaria sus deberes de manera aceptable.

c) Una enfermedad cronica es tambien una razón para despedir(terminar) a un empleado. Un empleado que esta continuamente enfermo sera de poco valor para el agente. Existe la probabilidad de que sus informes esten continuamente errados, y que confundan y agraven la labor del agente. La cobertura y movimiento del empleado dentro del area seran limitados. El tendra dificultad en cumplir sus citas con su agente a tiempo, o en algunos casos pudiera no asistir a sus reuniones del todo. Ademas, el empleado posiblemente exigira mas ayuda monetaria para ayudar a sufragar los gastos medicos.

d) Este tipo de empleado generalmente no hace demandas ni amenazas. Se convierte en un ex-empleado, que es elegible para re-empleo.

No obstante, aunque estas personas son separadas bajo circunstancias amistosas, ellas representan una amenaza de seguridad. Ya sea que cesen de ser amigables o simplemente se descuidan, son un peligro para Ud. y su operación, de modo que Ud. debe continuar ejerciendo control sobre ellas.

2) En Malos Terminos:

a) Esta porción del plan debe contener información relativa a la acción propuesta que se ha de tomar en el caso de que sea necesario separar un empleado en "Malos Terminos". En esta categoría estan incluidos individuos que, por culpa propia, han sido comprometidos, aprehendidos, expuestos o que de otro modo se han descalificado ellos mismos para empleo posterior.

b) Las razones mas comunes para el despido de empleados en "Malos Terminos" son:

1 Violaciones de Seguridad:

El agente se debe preocupar del grado de peligro que representa el empleado. Por ejemplo, si el empleado es un alcoholico, un adicto a las drogas o un desviado sexual, su despido debe ser obligatorio. El empleado puede ser competente; pero si bajo la influencia del alcohol, los narcóticos o por cualquiera otra razón se asocia abiertamente con el agente, entonces debe ser despedido.

2 Estafador:

Esta categoría incluye a aquellas personas que venden información a diversas agencias gubernamentales y fabricantes que proporcionan opiniones, información falsa disponible al gobierno de fuentes tales como periodicos, comunicados de prensa, publicaciones y comunicados de la policia.

3 Ineptitud:

Bajo este titulo cae el empleado que ha sido constantemente inestable. El empleado que no produce durante un periodo de tiempo tambien debe considerarse inepto. El empleado que no produce puede deberse a técnicas pobres del agente, o como se menciono antes, puede ser debido a un choque de personalidades entre ellos.

4 Violadores de la Ley:

En una situación de insurrección, las personas envueltas en actividades ilegales son aprovechadas mas que lo serian en una situación convencional. Esto es posible porque las actividades del gobierno incluyen la coordinación con las agencias de policia que evitaran que el empleado sea aprehendido. No obstante, un empleado que no participe en actividades ilegales cuando es reclutado y despues se ve envuelto en tales actividades sin el conocimiento de su agente, debe ser separado inmediatamente despues de la revelación de sus activadades.

5 Un empleado que ha estado o se descubre que esta bajo la influencia de las guerrillas o de su sistema de inteligencia es separado eventualmente despues que ha sido completamente aprovechado. Este tipo de empleado es normalmente separado en "malos terminos".

6 Un individuo que proporciona información a otras agencias amigas de inteligencia tambien sera terminado debido a que causa el doble esfuerzo de las agencias de inteligencia, y puede estar brindandole la misma información a ambas agencias.

3. PLANEAMIENTO ANTERIOR A LA SEPARACION:

a. El agente tratara siempre de iniciar los procedimientos de separación, no el empleado. Esto le permite hacer los planes necesarios que la situación puede demandar. Esto debe incluir los cambios necesarios en las operaciones, las técnicas de operación, las comunicaciones de personal, y medios operacionales, para neutralizar o eliminar tantos riesgos de seguridad como sea posible en preparación de la separación real. Si esto se hace apropiadamente, el empleado no podra obstaculizar la operación aun si demuestra hostilidad hacia el gobierno.

4. TECNICAS CONVENCIONALES PARA SEPARACION DE EMPLEADOS:

a. Trataremos las tecnicas de separación dividiendolas en dos tipos generales; técnicas convencionales y las técnicas informales de separación:

1) Convencionales:

Son las mas comunes y preferidas. Las informales no se usaran a menos que el empleado sea hostil, amenazante, incontrolable o un riesgo conocido de seguridad.

Las técnicas normales equivalen meramente a proporcionar una indemnización por cese de empleo al empleado y la firma de un documento de separación por el empleado. Si el agente sospecha que podria tener dificultad en separar a un empleado, le sera necesario fabricar una razón para convencer al empleado de que la separacion es ventajosa para el empleado. Esto se puede hacer convenciendo al empleado que ha sido comprometido por las guerrillas. Que continuar trabajando para el gobierno pudiera resultar en serias consecuencias para el empleado y su familia. Si el empleado no cree esta historia, se pueden tomar otras medidas para convencerlo colocando telegramas anonimos o enviandole cartas anonimas. Numerosas otras tecnicas se pueden utilizar ya que solo estan limitadas por la imaginación del agente. Algunas veces un empleado que va a ser separado tendra equipo costoso o comprometedor que le fue entregado. Se debe hacer un intento por retirar este material antes de entregar la notificación de terminación. El metodo por el cual esto se puede lograr sin despertar las sospechas del empleado dependera de nuevo de la ingeniosidad del agente. Si esto no se hace discretamente, el empleado puede apropiarse de una costosa camara, tinta invisible, etc. Como se ha mencionado, la separación formalmente consta de la notificación de que los servicios del empleado no se desean mas, o no se pueden utilizar mas, un posible pago en la forma de indemnización por cese de empleo para demostrar que las acciones del agente son honorables, y la firma del documento de separación por el empleado. Este documento de separación debe declarar en sustancia que el empleado no revelara voluntariamente cualquier capacidad de identidad que ha asumido, que se le ha pagado en plenitud por los servicios prestados, y que ni el ni su familia hara reclamos posteriores.

2. TECNICAS INFORMALES DE SEPARACION:

a. Estas técnicas solo se deben usar cuando sea imposible o impráctico separar a un empleado de la manera convencional. Un empleado puede rehusar ser separado a menos que se cumpla una indemnización irrazonable por cese de empleo u otra demanda irrazonable. Podria ser un empleado quien, por alguna razón despues de un largo periodo de empleo, se torne desafecto y este abiertamente realizando actos para destruir el esfuerzo del gobierno. Podria ser un empleado que ha estado bajo el control o la influencia de las guerrillas, y seria impractico por razones de seguridad para un agente encontrarse con tal persona siquiera una vez mas. Existen muchos otros casos en los cuales las técnicas informales se pueden aplicar.

En casi todos los casos donde la separación informal se aplica, la separación tendra su razon de ser.

b. En la mayoria de los casos, el proposito de las técnicas informales de separación sera tener al empleado "puesto en la Lista Negra" por todas las agencias del gobierno; o hacer que tema exponerse o admitir sus actividades; o efectuar su remocion por medio de la prision, amenaza de prisión o restablecimiento forzado o voluntario. Los metodos que se han de usar en las separaciones informales deben ser cuidadosamente planeados y aprobados por la autoridad supreior antes de ser aplicados. El agente debe asegurar que la técnica no pondra el gobierno en aprieto. No se deben hacer amenazas a menos que se puedan llevar a cabo y el empleado se de cuenta que tales amenazas se pueden llevar a cabo. Hay muchas desventajas en el uso de amenazas de violencia fisica o verdadero abuso fisico.

c. Existen muchas técnicas que se pueden aplicar para obligar al empleado a aceptar la separacion o para neutralizarlo a tal grado que no constituya una amenaza al esfuerzo de inteligencia del gobierno. Algunas de las técnicas sugeridas siguen a continuación.

1) Se debe aprovechar el hecho de que su pago ha sido exento de impuestos. Dependiendo de la urgencia de deshacerse del empleado, se le puede amenazar con revelarlo o desenmascararlo. Usted por su puesto no se presenta como el acusador de impuestos. Un medio mas sutil es por medio de un soplo anonimo a las autoridades de impuestos de que el empleado tiene una fuente de ingresos que no ha sido declarada. Ellos investigaran al empleado y esto lograra su caida, El agente no debe inmiscuirse en esta investigación, aunque si debe coordianr con ellos.

2) Otro metodo que se puede utilizar, si el empleado esta recibiendo bienes ilegales como compensacion, tales como cigarriloos extranjeros, licor o cafe, el agente advierte secretamente a las autoridades de aduana justamente despues que el empleado reciba sus bienes.

3) El inducir al empleado a cometer un acto ilegal por el cual se le puede responsabilizar puede resultar efectivo, especialmente si el agente puede mantener el control de la situacion de suerte que pueda usar esto como palanca para obtener control del individuo.

4) Si la insurrección avanza a las ultimas fases y si las guerrillas dominan ciertas areas que crean fronteras, existe una serie de cosas que se pueden hacer, especialmente si lo principal es deshacerse de el y no importa si habla o no con las guerrillas. El cambiar su identificación de modo que no pueda pasar comprobaciones por el elemento de seguridad guerrilla, enviarlo en una misión especialmente peligrosa para la cual ha sido inadecuadamente preparado, o pasar información a los elementos de seguridad de las guerrillas son métodos que se pueden usar.

3. INVESTIGACION DESPUES DE LA SEPARACION:

a. La acción de inteligencia casi nunca termina. La terminación de los servicios de un empleado no quiere decir que la responsabilidad de la unidad de inteligencia haya terminado. Investigaciones discretas deben continuar para asegurar que el empleado separado no este intencionalmente o no haciendo algo considerado perjudicial para sus actividades de inteligencia. Un empleado puede ser separado de acuerdo con las técnicas convencionales. Mas tarde Ud. puede descubrir que este individuo demuestra hostilidad hacia su gobierno. Existe un peligro particular de que esto suceda con los empleados cuando parece inminente el triunfo de las guerrillas y ellos quieren estar del lado victorioso para evitar represalias si las guerrillas ganan y descubren que han colaborado con las fuerzas del gobierno. De ocurrir esta situación entonces Ud. tendria que recurrir al uso de las técnicas informales para impedir que comprometa tanto su asociación como tambien la operación. El punto importante para recordar es que el agente debe retener algun elemento de control sobre el empleado separado.

4. CAMBIOS OPERACIONALES DESPUES DE LA SEPARACION:

a. Se menciono anteriormente durante esta lección que el agente debe iniciar los procedimientes de separación a fin de que los cambios operacionales necesarios puedan hacerse para distraer al empleado a ser separado de las operaciones activas corrientes. Esto debe hacerse a fin de inhabilitar al empleado en lo que respecta a operaciones corrientes, personal e instalaciones operacionales. En algunos casos como se ha mencionado, sera el empleado quien inicie los procedimientos de separación, y la separación puede entrar en vigencia de una vez. Cuando esto ocurre, sera necesario hacer los cambios operacionales necesarios despues de la separación del empleado. Los cambios despues de la separación deben continuar hasta que el empleado separado sea considerado completamente inofensivo para los esfuerzos de inteligencia del gobierno.

Los cambios operacionales deben incluir, pero no limitarse a cambiar el nombre de identidad del operario y posiblemente cambiar su localización, cambiar sus numeros de teléfonos de ser necesario, evitar los lugares de reunión usados con el empleado, cambiar los numeros de licencia vehiculares, y si el empleado tiene conocimiento de otros empleados del gobierno, entonces se debe determinar si estos empleados deben ser retenidos.

5. ESPECIALISTA DE SEPARACION:

a. En todas las discusioens anteriores, no se hizo mención de quiern llevara a cabo el proceso de separación. Quizas se considero tacitamente que el agente del empleado haria esto. En algunos casos esto es conveniente, especialmente si la separación se debe efectuar rapidamente, ya que no habria proposito en exponer a otro agente a este empleado. En todo caso, sin embargo, se debe considerar pasar a este empleado a otra persona para la separación. Esto tiene algunas ventajas:

1) Este especialista de separación puede retirar el empleado de las misiones, técnicas operacionales y medios operacionales. Si el operario anterior intentara esto , viendo un cambio en el patrón, el empleado puede sospechar que algo anda mal. mientras que el esperaria que un nuevo agente lo manejara de una manera diferente.

2) El especialista de separación es un especialista en las técnicas y debe hacer un mejor trabajo que el agente quien tiene muchos otros requerimientos que cumplir.

3) El agente anterior es revelado de una fuente inproductiva.

4) Se puede lograr la división por compartimentos ya que el especialista de separación puede llevar a cabo tal operación que no se pueda rastrear a ninguna otra operación del gobierno.

6. PLANES DE NUEVO CONTACTO:

a. Se declaro anteriormente que muchos empleados separados deben ser considerados como re-empleables. Con tales individuos, se deben hacer arreglos necesarios para un posible nuevo contacto en una fecha futura. Al empleado se le puede dar una dirección de conveniencia para que escriba si desea ponerse en contacto con Ud. o se le puede dar una senal de reconocimiento que pudiera usar otro agente del gobierno u otro empleado en el futuro.

Un empleado separado ha sido con frecuencia re-empleado con resultados efectivos, pero aun si Ud. no tiene intenciones de re-emplearlo, haciendole un reconocimiento e informandole de que puede ser llamado puede dejar en el empleado una sensacion de amistad hacia el agente y el gobierno y le hara sentirse como que es apreciado. Nunca olvide que por muy conveniente que esto sea desde el punto de vista de relaciones publicas, la razón para separar al individuo es que Ud. ya no lo necesita. Asegure que ningun arreglo para ponerse de nuevo en contacto con el empleado crea una situacción en la cual Ud. no se deshace de el. Separese de el sobre la base mas amistosa posible considerando las circunstancias existentes, y dejelo partir con el sentimiento de que de surgir la necesidad, se le buscara.

RESUMEN.

En resumen, podriamos enumerar lo que hemos tratado acerca de separar empleados como una serie de acciones "POSITIVAS" y "NEGATIVAS".

a. EMPIECE el planeamiento de la separación del empleado tan pronto como sea posible, preferiblemente antes de su reclutamiento. NO reclute a nadie cuyos problemas de separacion son tan dificiles que pongan en duda el valor de sus servicios.

b. REVISE y enmiende el plan de separación frecuentemente.

c. REQUERDE que el factor mas importante en la separacion de un empleado es el aspecto de seguridad.

d. EMPIECE los procedimientos de separacion Ud. mismo de modo que el empleado habra sido completamente removido de las operaciones corrientes antes de su separación.

e. CONSIDERE el uso de un especialista de separación cuando planee la separación de un empleado.

f. Trate al empleado de manera correcta en su separación de modo que no sienta hostilidad hacia el gobierno.

g. CUMPLA todas las promesas hechas al empleado.

h. NO haga promesas extraordinarias tales como el restablecimiento o grandes sumas de dinero sin aprobación especifica de la autoridad apropiada.

i. NO considere la aplicación de una tecnica de separación informal sin consultar primero con sus superiores.

j. NO haga amenazas a menos que estas se puedan llevar a cabo y asegure que el empleado este conciente de esto.

k. NO haga amenazas de violencia fisica o utilice la violencia o abuso fisico.

l. NO pierda control del empleado despues de su separación.

ANEXO A

CONTROL DE LOS EMPLEADOS

INTRODUCCION:

Durante los estudios de los ultimos capitulos que hasta el momento ustedes han hecho de los empleados pueden haber derivado la idea de que los agentes trabajan idependientemente sin la supervisión de sus superiores. Esto no es asi. Los procedimientos para localizar, entrevistar, reclutar, probar, adiestrar, y utilizar y despedir a los empleados requiere gran cantidad de planeamiento y de coordinación. Con el numero de personas involucradas en tales actividades, la delicadeza de muchas operaciones y debido a los problemas de seguridad que tienen que confrontar los agentes y sus empleados, los agentes deben observar estrictamente los requerimientos administrativos necesarios. En algunos casos un agente piensa que es restringido excesivamente por los distintos requerimientos administrativos, pero el debe comprender que la estricta aplicación de tales requerimientos es esencial para evitar la duplicación de esfuerzos, para aumentar la seguridad de las operaciones y para asegurar un programa general de empleados mas eficaz y efectivo. Los agentes deben aceptar que es en aras de sus mejores intereses que deben cooperar completamente con los administradores y que al enviar ellos rapida y precisamente todos los datos requeridos, recibiran a cambio una respuesta mas rapida a sus solicitudes. La mayoría de las funciones de control de empleados estan ideadas para proporcionar apoyo y guia al agente. Una buena Sección de Control de Empleados puede asesorar generalmente al agente en cuanto a la cantidad de dinero que debe ofrecer a un empleado potencial, advertirle si esta desarrollando un patron de comportamiento definido en las entrevistas con sus empleados, proporcionarle información con base en los informes de otros agentes cuando sean aplicables a sus necesidades, ademas de muchos otros servicios.

En este anexo discutiremos los fundamentos sobre los cuales un buen programa de control de empleados debera basarse como tambien los distintos informes necesarios para proveer al gobierno con un programa eficiente de empleados.

DESARROLLO:

A. PRINCIPIOS DE CONTROL DE EMPLEADOS:

1. Coordinación del Programa de Reclutamiento de Empleados:

a. Hemos hablado muchas veces del gran numero de personas-objetivos que los empleados del gobierno entrevistan durante una situación de insurrección. El gobierno intenta la cobertura de casi cada uno de los aspectos de su sociedad. Este programa tiene como finalidad la continuación de este esfuerzo. Las nuevas personas-objetivos sumadas a las dificultades que se presentan para entrevistar a las personas previamente designadas hacen imperativo el mantenimiento de un programa continuo de reclutamiento con el fin de efectuar una cobertura satisfactoria. La coordinación y el control administrativo son necesarios para evitar que un empleado trabaje para dos o mas agentes sin el conocimiento de los mismos. El peligro aqui esta en que al recibir estos informes los agentes del gobierno de los escalones superiores, al no percatarse de que estos informes fueron escritos, de hecho, por el mismo individuo, los consideraran como informes de confirmación.

b. Es esencial, por lo tanto, que el gobierno establezca por necesidad un sistema centralizado de control de empleados para evitar que dos o mas agentes entrevisten al mismo individuo. Tal sistema debe evitar que los agentes entrevisten a cualquier individuo sin notificar a la Sección de Control de Empleados central de sus intenciones para recibir la autorización correspondiente.

2. Preparación y Mantenimiento de la Información basica de Antecedentes sobre todos los empleados corrientes, potenciales y anteriores. Mas adelante discutiremos el contenido de este archivo.

3. Compilación y mantenimiento del Historial del Empleado:

Este es el registro mas importante del empleado mantenido por el gobierno. Discutiremos el contenido del Historial del Empleado en este periodo.

4. Iniciación y Mantenimiento de los Registros Administrativos relacionados con el reclutamiento y relevo de empleados:

Esto incluye toda la correspondencia entre los agentes de inteligencia y otros escalones del gobierno con relación a los permisos de reclutamiento y relevo de empleados. Tales solicitudes originarán comprobaciones en los archivos a niveles superiores para determinar si la información disponible en tales niveles es favorable o desfavorable con respecto al posible empleado o al empleado actual.

5. Mantenimiento de los Registros de Producción y Evaluación del Empleado:

Esto comprende generalmente registros mensuales que contienen por titulo (Materia) de informe, numero de archivo y fecha, todos los informes de los agentes escritos de la información presentada al gobierno por un empleado. El Registro de Evaluación se refiere a la evaluación periodica de la confiabilidad de un empleado. El agente de inteligencia debera evaluar periodicamente la confiabilidad de su empleado y ademas, al principio, los informes de inteligencia que presenta. Reconozco que en horas anteriores se les indico que todos los informes de inteligencia son evaluados por la sección de producción y esto es cierto. Sin embargo, recuerden que el agente de inteligencia conoce a su empleado mucho mejor que cualquier otra persona. Todas las otras personas se forman un concepto de este empleado solamente a traves de su trabajo escrito. Ningun otro funcionario del gobierno conoce personalmente a este individuo mas que el agente con el cual establece contacto. A través de las entrevistas personales el agente puede detectar cualesquiera problemas que el empleado haya tenido en el acopio de información o problemas personales que hayan surgido recientemente que obstaculizarian la efectividad del empleado. El sabe cuan confiable y puntual es su empleado como tambien su actitud hacia su trabajo y su caracter en general. Por consiguiente el agente esta en mejor posición para evaluar a su empleado que el personal de la sección de produccion que basa su evaluación unicamente en los informes presentados. Ahora con respecto a los informes, el agente de inteligencia esta generalmente calificado para hacer una evaluacion inicial ya que se le requirio efectuar un análisis de la persona-objetivo al comienzo de su operación y el debio familiarizarse completamente con la persona-objetivo. Esto le permitira al agente juzgar debidamente el verdadero valor de un informe.

El personal de la sección de producción generalmente tienen mas conocimientos acerca de las actividades en general, principalmente porque dispone de otros recursos de los cuales no dispone el agente en su nivel de operaciones. De modo que en la evaluación de los informes de inteligencia, la duplicación de esfuerzos es realmente conveniente, particularmente cuando los escalones, el inferior y el superior, hacen uso de diferentes perspectivas. En efecto, esto da como resultado un sistema de comprobaciones balanciadas.

5. Mantenimiento del Archivo de Registro de la Persona-Objetivo:

Esto permite a las autoridades responsables conocer la extensión de la cobertura de la persona-objetivo. Estos archivos serviran de guia para el reclutamiento de mas empleados o la eliminacion de algunos con el fin de evitar el gasto innecesario de recursos.

6. Mantenimiento de Registros Comparativos de Gastos de un Empleado con relacion al numero de informes que presenta:

a. El mantenimiento de tales registros no es ni siquiera tan dificil como es la tarea de analizar objetiva y cabalmente los resultados. Si un empleado entregaba diéz (10) informes por mes a un agente anterior y ahora solo presenta dos (2) informes a su agente presente, ?Que tiende a indicar esta situación? La reacción inicial es generalmente de que el empleado no esta trabajando tanto para el agente que tiene en el presente como lo hacia para el agente anterior. Posiblemente su nuevo agente no lo entrevista tan a menudo como lo hacia su predecesor. Quizás los dos informes son siempre muy extensos y estan llenos de detalles valiosos, mientras que los 10 informes presentados anteriormente contenian un minimo de información.

b. Este tipo de registro es un recurso valioso para la autoridad de la evaluación general del programa de empleados del gobierno. Sin embargo, el peligro existe de que se convierta en un fin de por si. En otras palabras, este tipo de registro alienta el establecimiento de normas arbitrarias. Por ejemplo, la autoridad responsable puede establecer costos arbitratrarios/normas de producción tales como: los empleados que entreguen 50 informes recibirán como pago tanto; los que entreguén de 50 a 100 informes recibiran tanto, etc. Este modo de pensar no es el correcto y debe ser evitado.

Hemos recalcado en todas nuestras discusiones sobre empleados que cada empleado es distinto, con problemas inherentemente diferentes y cada uno debe ser evaluado individualmente y no bajo un sistema o cantidades arbitrarias. El valor de estos registros de relación producción-costo es que pueden usarse como un indicación de la eficiencia del empleado. Cuando la cantidad de informes con relación al costo es baja, se debera iniciar una investigación entonces para determinar la causa. Esta investigación debera incluir una discusión entre el control de empleados y el agente del empleado particular. Una cantidad baja de informes con relación al costo en muy pocos casos debera ser la causa unica para prescindir de un empleado. La calidad y otros factores pueden ser mas importantes.

7. REGISTROS DE EMPLEADOS:

a. En esta sección se discutiran la utilización de los registros necesarios en el control de empleados. Estos registros deben ser compilados en algun nivel por alguien si el control deseado de empleados ha de ser usado por el gobierno.

b. Una vez que el agente ha desarrollado una pista, debera enviar inmediatamente el nombre de este individuo a la sección de control de empleados para la investigación del nombre. Toda la información necesaria hasta este punto es información basica de antecedentes. Al agente se le requiere que presente una justificación o declaración de intención de uso de este individuo. El agente no debera entrevistar a este individuo hasta no haber recibido una respuesta de la investigación del nombre y la aprobación correspondiente para continuar con el proceso de reclutamiento.

c. Para la protección de los empleados debera haber un acceso muy limitado a los registros de los empleados y estos registros deben mantenerse en un area restringida aparte de todos los otros registros del gobierno. Solamente aquellas personas que tienen una necesidad absoluta de informarse deberan tener acceso a estos registros. Los agentes no deben conocer las identidades de los empleados de los otros agentes, a no ser que sea por una razón especifica. De conocer los insurrectos la identidad de los empleados del gobierno, no solo se baria daño grave a los esfuerzos del gobierno, sino que la vida de los empleados estaria en peligro. Otra practica de seguridad es la de asignar a los empleados un numero clave que ha de usarse en cualquier correspondencia necesaria pertinente al empleado. La asignación de numeros claves debe estar centralizada para evitar que dos empleados tengan el mismo numero clave o que un empleado tenga dos numeros claves.

d. Suponiendo que el agente recibe aprobación para continuar con su reclutamiento, el sigue evaluando al individuo hasta asegurarse de que este posee todas las cualidades deseadas y que el desea reclutarlo. Al agente se le debera requerir entonces que presente un plan de entrevista, este debera contener información pertinente a:

1) Donde tendra lugar la entrevista.
2) Nombres de las personas que estaran presentes.
3) Cuando se verificara la entrevista.
4) Como intenta el agente abordar al individuo.
5) Que encargos desea hacer el agente.

e. Si el individuo acepta la oferta de trabajar, entonces el agente debe obtener tanta información como el pueda acerca de los antecedentes del individuo.

f. La información de antecedentes de los empleados se encontrara generalmente por lo menos en dos registros distintos:

1) La Tarjeta de Registro del Empleado.

2) El Historial del Empleado.

g. TARJETA DE REGISTRO: Se usa como un archivo de referencia al instante para los empleados anteriores y los empleados presentes del gobierno. Incluye información relacionada con el empleado y se emplea cuando se desea información inmediata y concisa del mismo. El tamaño de la tarjeta en si, es generalmente pequeña, requiere que la información sea breve. La información incluida en esta tarjeta es normalmente proporcionada a la Sección de Control de Empleados por el agente. La información siguiente debera aparecer en la tarjeta:

1) Datos personales:

Nombre verdadero, el nombre de identidad, el numero de clave y una fotografia.

2) Biografía:

Debera incluir solamente los aspectos sobresalientes de la vida del empleado.

3) Historial Politico y Militar:

Toda posición política que haya tenido, ya sea por nombramiento o por elección, sea esta a favor o en contra del gobierno. Su historial militar contendra la información sobre su servicio militar,; cuanto tiempo sirvio; en que ramo del servicio estuvo, tal como infantéria, artilléria, etc,; que rango obtuvo y bajo que circunstancias se dio de baja del servicio.

4) Habitos, Pasatiempos y caracteristicas:

Generalmente cuando se selecciona a un agente para que trate con un empleado particular, una de las consideraciones es que el agente debe ser compatible con el empleado. Algunas veces esta compatibilidad se establece y se mantiene mediante un interes mutuo de algun tipo, de modo que la información pertinente a los pasatiempos o caracteristicas es muy importante cuando se tenga que reemplazar al agente.

5) Fecha y Circunstancias del primer Contacto.

6) Frecuencia, lugares y metodos de contacto a incluir las disposiciones para encontrarse en casos de emergencia:

No se puede saber cuando el agente o cualquier otra persona puede tener una emergencia de modo que es conveniente incluir este dato en esta tarjeta.

7) Identidad de todos los Subempleados, de haberlos.

8) Personas-Objetivos Cubiertas y Relacion del Empleado con las mismas:

En algunos casos el empleado tiene acceso directo a una persona-objetivo y puede tener acceso indirecto hacia otras. Es necesario conocer la relación del empleado con la persona-objetivo con el fin de poder evaluar mejor la información.

9) Tipo, Cantidad y Metodo de Remuneración (paga):

Es preciso tener esta información disponible para en caso que se suscite una emergencia y otra persona que no sea el agente regular tenga que hablarle al empleado.

Cuando hablamos del tipo de remuneración nos referimos a dinero o a bienes materiales, etc. La cantidad se explica de por si. El metodo de remuneración debe incluir la forma de recompensa, es decir, si la persona recibe un salario regular o si por el contrario este dinero se mantiene en una cuenta hasta que la persona complete sus servicios. Si se le paga directamente, ?Que a menudo se le paga?. La remuneración de los empleados es un punto muy importante, particularmente para aquellos empleados cuya unica motivación es el dinero o la ganancia material, y se debera hacer un esfuerzo para asegurar que todos los pagos se hagan a tiempo.

10) Evaluación corriente del empleado.

11) Nombre verdadero del agente y de su substituo:

El uso del agente substituto es una practica que todavia esta en duda. Algunas personas alegan que el uso de substitutos es de valor porque ayuda a que el cambio de un agente a otro tenga lugar sin complicaciones. Ademas, en situaciones de emergencia, el empleado no tendra que entrevistarse con un agente que jamas haya visto. Otras personas insisten que las ventajas de emplear a un substituto no son suficientes para compensar las desventajas de seguridad inherente al uso de un substituto. Alegan que mas agentes del gobierno estaran expuesto si el empleado se ve en apuros.

h. HISTORIAL DEL EMPLEADO:

Debido a que la Tarjeta del Registro del Empleado permitira solamente la identificación breve e instantanea, la información detallada con relacion al empleado se podra encontrar en el Historial del Empleado. El Historial del Empleado es el registro del empleado mas importante y completo mantenido por el gobierno. En este registro se ha incluido toda la información disponible sobre el empleado. Este registro es usado por la Seccion de Control de empleados siempre que se desea obtener información detallada sobre un empleado. Tambien es de gran utilidad en la orientacion del agente seleccionado para asumir el control de un grupo de empleados. El agente puede informarse rapidamente por el Historial del Empleado sobre todos los que estaran bajo su control. No es suficiente que el agente revise el Historial una sola vez, debera revisarlo ocasionalmente por que en algunos casos se le agrega información recibida de otras fuentes.

Este registro es establecido por la Sección de Control de Empleado antes de reclutamiento del empleado y debera contener lo siguiente:

1) Historial Personal incluyendo huellas digitales y una fotografia de la persona.

2) Información de Antecedentes: Esta debera incluir las investigaciones, la original y las futuras, efectuadas sobre el empleado.

3) Su identidad (si es aplicable): Precauciones de Seguridad tomadas por el empleado para evitarse contratiempos. Precauciones de seguridad que debe tomar el agente al entrevistarse con el empleado.

4) Areas cubiertas por el empleado (y sus empleados) su posición (y la de sus subempleados) con relación a la persona-objetivo, metodos utilizados para obtener información de la persona-objetivo y capacidades del empleado.

5) Identidad de TODOS los subempleados del empleado y antecedentes de los mismos.

6) Frecuencia de las reuniones, ubicación de los sitios de reunión, y metodos de contacto entre el empleado y TODOS sus subempleados.

7) Registros de Evaluación y Producción del Empleado.

8) Información de pago del empleado y de los subempleados.

9) Todos los informes especiales y correspondencia oficial sobre el empleado y los subempleados.

10. Una copia de todos los informes sobre Entrevistas Operacionales.

i. INFORME SOBRE ENTREVISTA OPERACIONAL:

1) Este es un resumen detallado de toda la información relacionada a una reunión entre un agente y un empleado. Este informe debe ser preparado por el agente despues de cada reunión con el empleado. Es un medio de asegurar el uso de las precauciones de seguridad efectivas y de las técnicas operacionales. Este informe no debe incluir información alguna sobre los requerimientos de colección.

2) Este informe es normalmente preparado en forma narrativa. No se debera emplear un formulario preparado para evitar el patrón rutinario y para obligar al agente a incluir observaciones especificas. Lo siguiente se debera incluir en el informe, pero no necesariamente en el orden indicado:

a) Los nombres o designaciones en clave de las personas presentes en la reunión.

b) La fecha y hora exacta, y la ubicación del lugar de la reunión.

c) El transporte utilizado por el agente para viajar hacia el lugar de reunión y de vuelta. Si uso un vehiculo del gobierno indiquese el numero de matricula del vehiculo.

d) Se debera tomar nota detalladamente de las precauciones de seguridad tomadas por el agente hacia el sitio de reunión y de vuelta del mismo.

e) Se deberan anotar los pagos, de haberlos.

f) Se debera anotar la fuente de esta información si no fue producto del empleado.

g) Las nuevas asignaciones de obtención de información dadas al empleado durante la reunión deben registrarse con la inclusión de las fechas aproximadas de vigencia.

h) Se incluira la informaicón de antecedentes relacionada con las actividades pasadas, corrientes y futuras del empleado descubiertas en la reunión. Entre mas conocimientos tenga usted acerca de las actividades del empleado, en mejor capacidad estara usted para controlarlo y lograr la mazima utilización de el.

i) El ultimo punto debera incluir cualesquiera comentarios que el agente crea sean pertinentes con respecto a la reunión con su empleado. El tipo de comentario que ha de incluirse en este parrafo seria una referencia a una falta de seguridad, una indicación de que la reunión estuvo bajo vigilancia o una opinión acerca del comportamiento o actitud del empleado durante la reunión.

j) El Informe sobre Entrevista Operacional es de interes particular para el personal supervisor responsable de asegurar que las técnicas de seguridad y operación son debidamente utilizadas por el agente de inteligencia y que los requerimientos de colección son asignados y satisfechos dentro de la cantidad adecuada de tiempo. Este informe permite que el personal supervisor siga el curso de las operaciones de los agentes de inteligencia y de sus empleados.

j. TARJETA DE REGISTRO DE PERSONA-OBJETIVO:

Otro registro mantenido por la Sección de Control de Empleados, que no tiene relación directa con los empleados, es la Tarjeta de Registro de Persona-Objetivo. La Sección de Control de Empledos mantiene todos los archivos de personas-objetivos, de modo que examinemos brevemente este aspecto:

1) Nombre o símbolo clave de la persona-objetivo.

2) Ubicación precisa de la persona-objetivo, ya sea la dirección de la calle y numero, o la coordenada de cuadriculado.

3) La base para la designación de la persona-objetivo es generalmente el objetivo y fecha de la Lista de Persona-Objetivo mas reciente.

4) El símbolo clave del empleado o los empleados que efectuan la cobertura de la persona-objetivo.

5) El nombre del agente asignado a la persona-objetivo.

6) La apreciación del porcentaje de cobertura de la persona-objetivo y la fecha.

10. Se considera que estos son los registros basicos del empleado que deben ser compilados y mantenidos en buen orden para establecer el control necesario de empleados con el fin de disponer de un programa efectivo y eficáz de empleados del gobierno en general. Estos deben considerarse como la cantidad minima de registros que han de mantenerse.

11. Aunque es la responsabilidad de la Sección de Control de Empleados compilar estos registros, La mayoría de la información contenida en los registros es provista por los agentes de inteligencia generalmente en respuesta a un requerimiento de la Sección de Control de Empleados. Quizas, se debera recalcar en este punto que la Sección de Control de Empleados es responsable del establecimiento de procedimientos administrativos relacionados con los empleados y necesariamente debe imponer ciertos requeriminetos en el agente de inteligencia. Sin embargo, la Sección de Control de Empleados tendra generalmente ningun control de operacion o autoridad de comando sobre el agente.

B. HONORARIOS:

1. Anteriormente hablamos de registros relacionados a la produccion y costo de los empleados y en otra ocasión discutimos brevemente la paga o compensación de algun tipo. Quizás, sea este un buen momento para discutir con ciertos detalles los honorarios de los empleados.

2. La mayoría, no todos, los empleados que usa el gobierno recibiran remuneración por sus servicios. Un peligro es la posibilidad de que los pagos hechos a los empleados ocasionen el comprometimiento de los empleados. La determinación de la cantidad que el empleado recibira es generalmente concordada en una conferencia entre el agente y la Sección de Control de Empleados.

3. Los siguientes factores son considerados al determinar la cantidad de dinero que haya de recibir un empleado:

a. El tipo de empleado:

El tipo de empleado o la misión del empleado obligara a considerar la cantidad de compensación que el recibira. Por ejemplo, el empleado introducir recibira generalmente una cantidad mayor de paga que el empleado que colecciona información rutinaria de naturaleza general durante sus actividades normales debido entre otras cosas a que la información coleccionada por el primero es mas dificil de obtener.

b. Economia del Area de Operaciones:

La economía de un area particular donde el agente trabaja sera una guia hacia la compensación que recibira el empleado.

El sabe la cantidad de dinero que recibira y puede planear su presupuesto. Sin embargo, si un empleado se hace perezoso y no presenta toda la información requerida porque sabe que recibira el mismo pago mensual a pesar de lo que presente, entonces su compensación puede ser reducida o eliminada. Por haberse desempenado sobresalientemente en un caso particular, se le debera dar al empleado una bonificación. Las bonificaciones no deberan extenderse muy a menudo ya que de ser asi perderan su valor sicológico.

7. Los pagos al empleado con base en el numero de informes presentados tienen ventajas y desventajas. A pesar de algunas desventajas obvias, algunos agentes prefieren este metodo de pago ya que se piensa que esto inducira al empleado a un mayor esfuerzo.

RESUMEN:

Durante este anexo hemos discutido la Sección de Control de Empleados del gobierno y hemos determinado que la coordinación del reclutamiento de empleados, el mantenimiento de los archivos de todos los empleados y de las personas-objetivos constituyen la función principal de esta sección. Esta sección asesora a los funcionarios responsables sobre cobertura de personas-objetivos, la utilización y despliegue de empleados y mantiene estadísticas actualizadas que muestran la productividad de los empleados individualmente y el porcentaje de cobertura de persona-objetivo.

La mayoría de los empleados recibiran una compensación de acuerdo con sus esfuerzos, los riesgos tomados, sus condiciones sociales y, desde luego, segun el valor de la información presentada. Recalcamos el hecho de que el pago diferido, o el establecimiento de una cuenta de retención es a menudo un metodo conveniente de pago para el empleado.

La seguridad del empleado exige que el empleado no tenga en su posesión mas dinero que aquel que podria explicarse por su fuente visible de entrada.

c. Calidad de la Información:

La calidad de la información suministrada por el empleado afectara su paga. Es logico asumir que la pesona que presenta la información mas importante reciba mas que la persona que sumin stra información de calidad inferior.

d. La cantidad de la información debe merecer solamente un criterio menor en la determinación de la compensación del empleado.

e. Presentación de la información oportunamente, riesgo y esfuerzo:

Estos tres factores deben recibir considerable atención. A menudo, con cierto tipo de información, existe solamente una pequeña cantidad de tiempo con la que poder determinar la diferencia en cuanto a que si esta es inteligencia o historia y, esto es particularmente cierto en el ambiente de la guerrilla. Obviamente, el riesgo envuelto y el esfuerzo empleado en la obtencion de la información influira en la cantidad de paga del empleado.

4. Los honorarios de los empleados serán determinados por sus motivaciones y por la situación económica en el area. Generalmente la compensación se hace en dinero de la localidad. Sin embargo, la entrega de dinero al empleado envuelve un riesgo de seguridad, especialmente en el caso de grandes sumas de dinero. Gran parte de los agentes han dado a esto una solución saludable reteniendo una porcion de la paga del empleado y depositandola en una cuenta hasta que el empleado haya cumplido su obligación. Esto evitara que el empleado se comprometa mediante el uso indiscreto de su dinero.

5. Se puede pagar a los empleados en articulos de consumo propio tales como comida, cigarrillos, café, te, etc. En algunos casos estos articulos son dificiles de obtener y la posesión por empleado de grandes cantidades estos articulos que escasean en la localidad puede acarrearle problemas.

6. Los pagos a intervalos regulares son comunes. Generalmente se le paga a los empleados mensualmente. Esto reduce el esfuerzo administrativo y se puede dedicar mas tiempo a las actividades de operación. Generalmente el pago a intervalos regulares es mas satisfactorio para el empleado.